全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

心理资本

【美】Fred Luthans Carolyn M. Youssef Bruce J. Avolio 著
李超平 译

管理学和心理学的融合　孕育人力资源开发的新概念

Psychological Capital

打造人的竞争优势

Developing the Human Competitive Edge


中国轻工业出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

心理学家们说：

“心理资本，是最新的学术概念，也是对最古老的资源的再认知。作者将心理学和管理学的理论与实践相结合，为组织和个体的开发另辟蹊径，是对管理研究与历史的薪新凝练，更具启迪未来的洞察。”

“心理资本具有高屋建瓴、纲举目张、举一反三和振奋人心的指导作用。”

“心理资本是贮藏在我们心灵深处一股永不衰竭的力量，是实现人生可持续发展的原动力。”

“心理资本是一个薪新而又神秘的理念，对您的工作和生活或许会带来意想不到的帮助。”

……

管理学家们说：

“心理资本这一开创性、前瞻性的理念必将深入人心、影响深远，为全球的人力资源开发指明新的方向。”

“心理资本历史性地突破了传统的‘人力资本’、‘社会资本’、‘顾客资本’的思维方式，对于深刻理解知识经济时代日益变革的组织中的员工具有极其重要的意义。”

“心理资本展现了个体发展中正面的心理状态怎样影响人的认知和行为，从而影响企业和社会的有效性。”

“心理资本的提出标志着资本新时代的到来，作为人本开发与管理之源，其回报值将不可估量。”

……



上架建议：经管类

ISBN 978-7-5019-6095-8


定价：32.00元

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

国家自然科学基金资助项目（70502022）

Psychological Capital
Developing the Human Competitive Edge

心理资本
打造人的竞争优势

Fred Luthans
【美】Carolyn M. Youssef 著
Bruce J. Avolio

李超平 译

中国轻工业出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

图书在版编目（CIP）数据

心理资本／（美）路桑斯（Luthans, F.）等著；李超平译．—北京：中国轻工业出版社，2008.1
ISBN 978-7-5019-6095-8

Ⅰ．心… Ⅱ．①路…②李… Ⅲ．组织管理学－管理心理学 Ⅳ．C936

中国版本图书馆CIP数据核字（2007）第124987号

版权声明

Copyright © 2007 by Oxford University Press.

Psychological Capital was originally published in English in 2006. This translation is published by arrangement with Oxford University Press and is for sale in the Mainland (part) of The People's Republic of China only.《心理资本》英文原版于2006年出版。中文简体字翻译版由牛津大学出版社授权翻译出版，此版本仅限在中华人民共和国大陆地区销售。

总 策 划：石 铁
策划编辑：孙 琦
责任编辑：朱 玲 孙 琦　责任终审：杜文勇　封面设计：四夕文化
版式设计：刘志颖　责任校对：万 众　责任监印：吴维斌

出版发行：中国轻工业出版社（北京东长安街6号，邮编：100740）
印　　刷：北京天竺颖华印刷厂
经　　销：各地新华书店
版　　次：2008年1月第1版第1次印刷
开　　本：740×1050 1/16　印张：15.25
字　　数：180千字
书　　号：ISBN 978-7-5019-6095-8/B・131　定价：32.00元
著作权合同登记 图字：01-2007-1577
咨询电话：010-65595090 65262933
读者服务部邮购热线电话：010-65241695 85111729 传真：85111730
发行电话：010-65128898 传真：85113293
网　　址：http://www.chlip.com.cn
E-mail：club@chlip.com.cn
如发现图书残缺请直接与我社读者服务部（邮购）联系调换
70166J6X101ZYW

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目 录

第一章 心理资本简介 1
为人才而战的视角 2
为人才而战视角的局限性 4
对新途径的需要 4
对积极途径的需要 6
积极心理学和积极组织学的贡献 7
积极组织行为学 8
符合 POB 标准的心理能力 13
心理资本 15
一种资源理论 16
超越人力资本和社会资本 17
心理资本的测量和开发 18
对心理资本进行研究和实践的展望与方向 19
参考文献 22
第二章 自我效能：成功的信心 29
自我效能的个人反思练习 30
关于自我效能的五个关键发现 31
自我效能是什么 33
支持性的认知过程 34
影响自我效能的其他因素 36
自我效能与工作绩效 37
培养管理者和员工的自我效能 38
自信的组织：集体效能 44
自我效能的潜在缺陷 47
对自我效能进行研究和实践的展望与方向 49

PsyCap

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

参考文献……51
第三章 希望：意志和途径……57
希望的个人反思练习……57
希望的故事……58
希望是什么……60
希望与绩效的关系……61
开发管理者和员工的希望……62
充满希望的组织领导者或管理者……65
充满希望的员工……67
充满希望的组织：培养充满希望和高绩效的文化……68
希望的潜在缺陷……71
对希望进行研究和实践的展望与方向……73
参考文献……75
第四章 乐观：现实而又灵活……79
乐观的个人反思练习……79
乐观是一种解释风格或归因风格……82
乐观的其他含义……84
现实而又灵活的乐观……86
我们需要乐观的员工吗……88
乐观的组织领导者……90
在今天的工作场所中提升乐观……91
乐观的组织……93
潜在的缺陷……95
对乐观进行研究和实践的展望与方向……97
参考文献……98
第五章 韧性：复原与超越……101
韧性的个人反思练习……102
韧性的故事……104
韧性的含义……106
行动中的韧性……109

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

工作场所中的韧性：对绩效的意义 111
开发工作场所的韧性 112
有韧性的领导者和员工 115
新兴的职业韧性 116
领导对下属的韧性的影响 117
有韧性的组织：创造复原和超越的环境 118
韧性的潜在缺陷 122
对韧性进行研究和实践的展望与方向 124
参考文献 126

第六章　认知与情感优势：一些潜在的心理资本 131

潜在的心理资本构念的分类 133
潜在的心理资本——创造力 135
潜在的心理资本——智慧 137
情感与情绪优势 142
潜在的心理资本——主观幸福感 143
潜在的心理资本——沉浸体验 144
潜在的心理资本——幽默 149
对潜在心理资本能力进行研究与实践的展望与方向 151
参考文献 152

第七章　可能的社会优势与更高层次的优势：未来的心理资本 159

社会积极能力 160
感恩与宽恕的内涵与应用 162
感恩和宽恕如何符合心理资本的包含标准 164
潜在的心理资本——情绪智力 167
EI 如何符合心理资本的包含标准 168
更高层次的积极能力 169
潜在心理资本——精神性 170
精神性如何符合心理资本的包含标准 173
潜在心理资本——真实性 175
真实性如何符合心理资本的包含标准 177

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

潜在心理资本——勇气 179
勇气如何符合心理资本的包含标准 181
对未来进行研究与实践的展望与方向 183
参考文献 183
第八章 心理资本的测量与开发：评估心理资本的投资回报 191
现有心理资本测量工具的特点 191
工作场所的心理资本的测量 195
心理资本问卷与工作结果的实证联系 195
在工作场所开发心理资本 196
评估心理资本的投资回报 200
例证 1：心理资本对全球大型公司可能产生的影响 201
评估心理资本影响的另一种可选择的方法 203
例证 2：心理资本对中型公司可能产生的影响 204
例证 3：心理资本对小型公司可能产生的影响 206
例证 4 ：当无法获取绩效数据或绩效数据不相干时 207
潜在的局限和缺陷 209
心理资本研究和实践的展望与方向 214
参考文献 216
附录 心理资本问卷（PCQ） 221
译后记 223
关于译者 227

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

心理资本，是最新的学术概念，也是对最古老的资源的再认知。作者将心理学和管理学的理论与实践相结合，为组织和个体的开发另辟蹊径，是对管理研究与历史的崭新凝练，更具启迪未来的洞察。

——王垒

北京大学心理学系教授、
工业与经济心理学中心主任

人的发展、成功和幸福不仅需要环境和社会文化因素的支撑，更需要充分认识和发掘个人内在的积极心理品质。《心理资本》一书将告诉你后者。而专家和学者则需要认真对待前者，以更好地帮助中国人提升心理资本，获得成功和幸福。

——王登峰

北京心理学会理事长、
北京大学人格与社会心理学研究中心主任

心理资本是贮藏在我们心灵深处的一股永不衰竭的力量，是实现人生可持续发展的原动力。

——许燕

北京师范大学心理学院教授

《心理资本》一书以全新的视角倡导在激烈竞争中充满信心、乐观、韧性和希望，并且提供了可行的方法和建议。我认为，健康型组织建设和人力资源开发都离不开心理资本的积累。

——时勘

中国科学院研究生院管理学院副院长

他山之石，可以攻玉。美国学者提出了人力资源研究中的新概念——心理资本，这个新提法值得我国的心理学工作者和人力资源管理研究者的关注。

——张侃

中国科学院心理研究所所长、研究员，
中国心理学会理事长

“心理资本”历史性地突破了传统的“人力资本”、“社会资本”、“顾客资本”的思维方式，对于深刻理解知识经济时代日益变革的组织中的员工具有极其重要的意

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

义，它必将是未来人力资源管理研究中一个重要的新方向！

——赵曙明
南京大学商学院院长、
中国管理研究国际学会（IACMR）常务副主席

“心理资本”概念的提出令人瞩目，它是源于实践、基于研究的真知灼见。我相信，这一开创性、前瞻性的理念必将深入人心、影响深远，为全球的人力资源开发指明新的方向。

——徐淑英
美国亚利桑那州立大学凯瑞商学院教授、
中国管理研究国际学会（IACMR）创会主席

对大多读者，心理资本是一个崭新而又神秘的理念。我真诚地向所有好奇的读者推荐《心理资本》一书。她对您的工作和生活或许会带来意想不到的帮助。

——奚恺元
美国芝加哥大学商学院终身教授

很少有管理学的概念像心理资本这样对学术界、应用领域和普通大众都有震撼效应。它具有高屋建瓴，纲举目张，举一反三和振奋人心的指导作用。

——彭凯平
美国加州大学伯克利分校心理学系终身教授

从物质资本、货币资本到人力资本都曾为社会经济发展创造奇迹。今天，心理资本的提出标志着资本新时代的到来，作为人本开发与管理之源，其回报值将不可估量。

——董克用
中国人民大学公共管理学院院长、
中国人力资源管理教学与实践研究会会长

《心理资本》阐述了心理资本对发掘和利用人力资源潜力的重要性，展现了个体发展中正面的心理状态怎样影响人的认知和行为，从而影响企业和社会的有效性。

——谢加琳
加拿大多伦多大学管理学院终身教授

（按姓氏笔画排序）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中文版序

能有机会把心理资本的理论和研究介绍到中国，我们不胜荣幸。今天全世界人人都见证并赞赏中国惊人的经济增长。然而，中国作为全球经济领导地位的凸现(中国出口已超过美国和日本)随之带来的挑战也令人望而却步。今天和未来的中国所面临的主要挑战就是如何维持如此高速的经济增长。依靠国外的直接投资、技术和管理经验的引进，以及廉价的劳动力作为推动中国经济增长的发动机是远远不够的。在经济全球化中，现在应该采用新的解决办法来促进可持续增长和竞争优势。我们提出了“心理资本”这一新观念和手段，也许可以对推进中国在下一阶段的进一步发展做出应有的贡献。

毫无疑问，今天中国决不会放慢经济增长的步伐。但是，政治经济制度改革和转轨时期会存在一些潜在的矛盾，经济高速增长的同时还会伴随着一系列问题的出现，例如：环境污染、政府工作透明度、贫富差距的扩大等等，这些对中国未来的发展造成了一定的阻力。如何解决这些问题也成为一大焦点。换句话说，在这个时候，中国可以选择的一条道路就是，集中力量填补漏洞，然而这却是一种消极的补救措施。

其实，恰恰相反，未来的中国完全可以踏上一条积极之路——主动打造自身的优势。我们并不是说，中国可以或是应该忽略其政治经济体制改革中面临的复杂矛盾，也不是说可以忘却经济发展中严重的负面效应。我们认为，中国可以通过“关注积极方面”，充分发挥人的优势等手段来管理人力资源。尽管资金、技术和自然资源还能继续为经济发展提供原料，我们却认为中国拥有无限的、且大部分尚未得到开发的人力资源才是其真正的优势所在，这是完全可以更好地开发和投资的，可成为经济全球化中的竞争优

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

势。在《心理资本》一书中我们系统阐述了这样一种基于积极优势的人力资源管理模式，并提供了相应的研究支持和应用指导。

在后面的序言中解释了我们为什么会写这本书，以及本书的大致内容。对中国读者而言，我们还想强调一点，在中国，我们也已经做了大量研究，本书内容显然也是与中国现状相关的。特别值得一提的是，我们分别在中国私营企业和国有企业的员工中采集了大量的样本，研究表明中国员工的心理资本水平和他们的绩效是呈显著正相关的。有兴趣的读者，可以先看一下2005年7月发表在《管理与组织评论》（*Management and Organization Review*）学术期刊上的论文。该期刊的主编是徐淑英（Anne S. Tsui）教授，她是国际知名的华裔管理学家，也是我密切的合作伙伴。她任教于美国亚利桑那大学、香港科技大学和北京大学。另外，还可以参考一下即将出版的《国际人力资源管理》（*Journal of International Human Resource Management*）关于“中国人力资源管理”的专刊，这是由中国人力资源管理研究专家、英国剑桥大学的Malcolm Warner主编的。

就我个人而言，近20年来，我曾在中国做报告、做研究，享受着在这个美好国度的生活，我亲眼所见了她在新纪元所创造的经济奇迹。但是，一开始给我留下最深刻印象的是，并非她博大精深的古老历史、秀丽的景色，以及国际化、现代化的进程，而是我所碰到的各行各业友好的中国人。我相信，中国的人力资源、中国人心理资本的开发和管理才是中国未来大好前途的关键所在。

最后，我要感谢这本书另外两位作者，Bellevue大学的Carolyn M. Youssef教授和内布拉斯加大学（University of Nebraska）的Bruce J. Avolio教授，他也是盖洛普领导力研究中心的主任。我更应向本书的译者李超平博士致以谢意，本书的中文版在他笔下得到了完美呈现。同时，也向本书中文版的出版组织方“万千心理”表示感谢。在这里，我还要感谢这些年来我熟识的中国心理学和管理学学者，尤其是北京大学心理系的王垒教

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

授，还有我最好的朋友和同事内布拉斯加大学的李伟星（音译）博士。

路桑斯（Fred Luthans）
美国内布拉斯加大学管理学杰出教授
前美国管理学会主席

（孙琦 译）

PDG

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

序　言

这本书汇总了最近几年我们在积极导向的人力资源优势和心理资本方面所进行的理论构建、实证研究与实际应用的成果。在本书中，我们只涵盖了那些在今天的工作场所中，能被测量、开发和有效管理，进而能提升绩效的能力。随着积极心理运动的兴起，人们对研究工作场所中的积极性产生了强烈的兴趣。积极心理运动拓宽了人们的视野，使人们不再仅仅关注“人出现了什么问题”，而开始考虑如何才能让人达到最佳状态，并且寻找培养和充分开发人的潜能的途径。尽管在组织行为学和人力资源管理领域表现得没有那么明显，但令人遗憾的是，在关于工作场所的所有研究中，消极性仍然占据了主导地位。各类组织的各级领导者与组织行为学家也倾向于关注组织中的人力资源出现了什么问题以及如何扭转这些劣势和解决这些问题。然而，与积极心理学一样，我们的确感觉到，自从几年之前我们发表了一些关于积极组织行为学（Positive Organizational Behavior, POB）研究的文章后，不管是研究还是实践，都开始朝一个更积极的方向发展。

今天，组织的有效管理需要向一种新的范式转移，没有人会再去质疑这一点。在这种新的范式中，卓越和持续的竞争优势不能再建立在传统的或是稀缺的资源基础上（如体力、财力或是技术资源）。以人力资本和社会资本作为出发点，我们提出：为了通过“人”获得可持续的竞争优势，组织可以投资开发我们所说的“心理资本”（Psychological Capital，简称 PsyCap）。心理资本是在理论和研究的基础上提出来的，而这也正是它与一些长期流行的观点——如“积极思考的力量”或者许多以积极导向为主题的自励畅销书——的主要区别所在。我们也充分认识到，研究者和实践者已经开始厌倦管理“时尚”、难以自圆其说的言论和短期结果。与之相反，我们所提出的心

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

理资本这一核心构念（construct）是建立在丰富的理论、有效的测量与研究发现的基础之上的。

心理资本与积极心理学、组织行为学中的大多数构念存在很大区别，除了有我们在本书中所介绍的理论基础和研究依据外，它还有一个非常重要的特征：心理资本是可以改变与开发的。在本书中，你将会发现，通过一些相对简单、高度聚焦的干预措施就可以提升工作场所中的心理资本。在今天这个急剧变化的工作环境中，管理者需要看到结果，并且是越快越好。心理资本的可开发性以及它对绩效的显著影响，正好能满足快节奏工作场所的要求及其对结果的追求。本书将告诉读者，组织领导者应该如何通过有计划的干预，以及突发性的正面与负面事件，来诱发和促进他们自己及其下属提升心理资本。通过这些努力可以产生一种涟漪效果，使积极性和真实性传播到组织的每一个角落。

我们衷心希望你能从本书中有所收获，并被本书所吸引，加入到我们中来，一起去更好地理解与应用心理资本，让我们自身的发展、组织的领导以及人力资源的管理变得更加有效，以共同应对明天的挑战。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一章

心理资本简介

要在未来全球性的"市场空间"中拥有竞争优势，真正有价值的是什么？为获得独特的竞争优势，组织和个人应该如何去准备？本书可以为你指明方向，让你了解如何通过"人"来获得竞争优势这一问题的最新答案。我们呼吁大家去投资和开发心理资本。在本书中，我们把心理资本简称为"PsyCap"，并把它定义成：

> 心理资本是个体在成长和发展过程中表现出来的一种积极心理状态，具体表现为：(1) 在面对充满挑战性的工作时，有信心（自我效能）并能付出必要的努力来获得成功；(2) 对现在与未来的成功有积极的归因（乐观）；(3) 对目标锲而不舍，为取得成功在必要时能调整实现目标的途径（希望）；(4) 当身处逆境和被问题困扰时，能够持之以恒，迅速复原并超越（韧性），以取得成功。

今天，组织所面临的挑战无论在范围、密度还是在种类上都在急剧增加，对它的讨论也多如牛毛。在各种媒体上，我们经常会看到因裁员而引发的大规模解雇事件的报道；从表面上来看，组织是在不断地裁员，而实际上打赢"人才战"是今天的组织所面临的最突出挑战。事实上，对于组织而言，我们认为：这一挑战不仅仅意味着它们要创造性地寻找所需要的人才，更为重要但又经常被忽视的是，这一战争要求组织找到创新的途径去利用和开发人力资源中的人力资本、社会资本，尤其是心理资本，以获得和维持竞争优势。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

通过上文中我们对心理资本的详尽定义，以及我们已有的研究可以知道，心理资本是由自我效能/信心、乐观、希望和韧性四个构念所组成的一个高阶积极构念。在应对现在与未来的挑战时，传统的“人才战”视角可能会无能为力，而由于心理资本是可以开发的，我们认为它却可以大有作为。

首先，本章略述了“人才战”视角的一些特点与缺陷；接下来介绍了心理资本的背景与意义，包括这一新途径的必要性、积极心理学的贡献、积极组织学（Positive Organizational Scholarship，POS）研究，积极组织行为学以及心理资本的包含标准；最后，介绍了本书其他章节将要阐述的理论、测量和开发框架。

为人才而战的视角

为了有效地吸引和管理人才，人们已经提出了大量的“最佳实践”，这包括工作设计、薪酬和福利、成长机会、工作－生活平衡等。毫无疑问，在当今超竞争（hypercompetitive）的环境中，由于不同的组织争夺的是同一类优秀的人力资源，再加上一些信息（如组织中有哪些人才）会在不同组织甚至不同行业之间迅速流动，因此，在这种情况下，要想达到甚至超过绩效要求就变得越来越困难了。由于对人才的需求变得越来越多元化，高度专业化的工作对精确的要求也越来越强烈，因此，组织十分强调量身定制的用人模式，并且重视人－组织匹配（person-organization fit），而这就使得今天的组织面临的挑战更甚。或许甚至更严重的是，随着美国婴儿潮时期出生的人口开始退休（约7000万人），争夺剩下来的雇员的竞争在美国历史上将是前所未有的。事实上，我们在面临人口老龄化问题的西方国家以及日本也发现了类似的现象。

裁员和缺少个人认同感是企业前景的典型特征，从这种动荡的企业前景中浮现出新的心理契约，使当前局势更为复杂。从传统意义上来讲，不管是雇主还是雇员，都愿意或者希望能够很长时间地维持他们相互的承诺与忠诚。今天，终身雇用、基

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

于资历的人力资源实践、工会协商的工作条件以及优越感都已经让路给“职业韧性”了。组织正处在这样一个特殊时期，一方面需要它们的雇员有强烈的主人翁意识，让雇员为自己的工作和职业发展承担责任；另一方面，所提供的环境与条件却未必能让雇员有主人感。

心理所有权被定义为“个体处于一种觉得目标或目标的一部分好像是‘他们的’这种状态中”。特别地，它使个体觉得对特定的目标负有责任，并体验到关心目标的感觉（这里所说的目标是指个体的工作或者他们所在的组织）。

Vandewalle、Van Dyne 和 Kostova（1995）的研究表明，心理所有权与角色外行为、组织公民行为有正向的关系。Wagner、Parker 和 Christiansean（2003）的研究，进一步证明个体的心理所有权与组织财务绩效之间有正向的联系。Van Dyne 和 Pierce（2004）也发现雇员对组织的心理所有权与雇员层面的组织承诺、工作满意度和基于组织的自尊之间有正向的关系，与工作行为和绩效之间也有同样的关系。

在这种新的心理契约中，一方面，组织期望雇员对他们自己的职业发展承担战略管理的责任，或者实际承担所有权，这种自我管理包括让自己的技能与能力适应雇主的最新要求，并在必要时在不同的雇主间进行“战略上的转移”；另一方面，雇主对雇员的责任也变得更像一种“服务提供者”的模式，雇主仅仅只是根据雇员的服务期与能力，在合理成本范围之内为雇员提供服务。

今天，最理想的工作场所不再是承诺终身雇用，而是能够给他们的雇员提供所需的机会、资源和灵活性，以促进雇员可持续性成长、学习和发展。现在有能力的员工都在特定的组织之内或者在组织之外，寻找能有助于他们维持职业进步的环境。在一些富有“革新思维”的雇主眼里，他们就成为了这个组织的“毕业生”，或是说“校友”。

经济全球化以及政治、经济、技术、社会和伦理观念的不断变化带来了巨大挑战，这加剧了人才与市场份额争夺的复杂程度。这种不确定性的外在环境，让领导和雇员在做重大的组织或个人决策时付出

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了沉重的代价。即使是在常规的、每天例行的活动中也是如此。“失去控制”的感觉削弱了组织成员的自信心，导致了他们对未来的悲观和绝望，并最终削弱了他们的韧性。对组织而言，其结局往往令人不快，比如绩效和士气的下降，当然也会产生负面的个人和社会影响，比如体力、投入程度、健康与幸福感的下降。

为人才而战视角的局限性

“为人才而战”的呼吁所产生的一个副产品就是一些负面导向的构念，如情绪劳动、压力、倦怠、冲突和疏离工作(disengagement)；当然，这一呼吁也让人们去关注一些更积极、传统的组织行为学构念，如自尊、强化、目标设置、积极情感、亲社会/公民行为、授权、投入和参与等。

尽管这一传统途径仍然是必要的，但仅靠它并不足以管理好今天的人才。我们认为，应对今天和明天的挑战需要做的事情很多，已经远远超出了我们知道的“如何去做好”的范围。我们相信，组织行为学的理论、研究以及实践都处在范式转移的边缘，需要我们立即关注，并马上行动。过去10到15年的研究与实践就是建立在“为人才而战的视角”的基础上的，但是，它可能会因为以下两个原因而不再适合今天的形势：(1)开发和管理人力资源需要寻求一种独特的新范式；(2)要实现绩效的提升和更有效的、可持续增长需要积极导向的、跨学科研究的支持。当组织处在一个有潜在发展空间的市场中，而人才却又在逐渐减少时，不可持续的短期增长对它而言，实际上预示灾难即将到来。其实，与衰退相比，不可持续的增长对组织的发展可能更具破坏性。

对新途径的需要

仅仅靠集中和积累那些传统资源，尽管它们曾经被认为对组织的成功而言非常重要，现在已被证明不再是组织获得竞争优势的可持

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续源泉。诸如此类传统资源有：经济和财务资本、先进的技术和专利信息等。从长期来看，依赖提高进入壁垒的竞争战略也不再能为组织创造可持续的独特优势。今天，尽管传统的物质资源依然会起很大的作用，但我们认为，可持续的竞争优势最好还是通过那些与特定环境相关的（context-specific）、可累积的、可更新的、很难被模仿的因素来获得。我们认为，这种优势可以通过投资、经营、开发和管理心理资本来获得。

这种通过心理资本获得竞争优势的新途径建立是以一个公认的事实为基础的：即今天绝大多数组织并没有充分发挥它们的人力资源的全部潜能。由于组织并没有真正认识到其人力资源的价值，因此，它们既没有对人力资源进行投资，也未能有效地开发和管理这些人力资源。尽管有时组织会用一些最新的高绩效工作实践（HPWPs），如360度反馈评价系统或者自我管理团队，但它们并没有真正理解这些高绩效实践对组织核心价值观和实践的意义，以及与这两者之间的互动。结果，这些人力资源实践在太多情况下是不一致的、不连贯的，很容易受到管理"时尚"、可获得的资源和组织政治的影响。

从"为人才而战的视角"来看，我们认为：在今天，那些得到认可的绝大多数人力资源实践可能足以吸引人才；但是，在如何开发与管理人力资源以获得长久的竞争优势方面，它们不足以创造一种独特的、新颖的思维范式。举个例子来说，在技术培训上的大量投入，很容易被竞争对手以极低的成本，即通过信手拈来的、在线的、自定步骤的替代方案模仿，而且这些培训通常很容易过时。同样，在今天这个世界上，由于有其他的工作安排方式，独创性的薪酬福利包并不一定能起决定性作用；而在它们能起决定性作用的时候，由于模仿盛行，它们很容易通过"标杆学习"而成为行业标准。团队建设、决策制定以及其他一些非常著名的"素质模型"或是"最佳实践"，已经成为竞争对手和整个产业的规范。通常，管理咨询师会用更快捷的、更有利可图的解决方案替代客户化的、组织特定的解决

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

方案。结果，组织不仅对更一致、更一体化的人力资源管理实践有着强烈的需求，而且对拓展性的框架也同样渴求，也就是有选择性地、灵活地运用不同的实践，去投资开发特殊的方法和途径，比如我们所建议的心理资本。

对积极途径的需要

组织行为学与人力资源管理（human resources management，HRM）的一些基础性学科，比如心理学，或者甚至是社会学，几十年来一直都是从负面导向的视角来研究问题，其结果是，对人类的优势、繁荣与乐观功能并没有更好的理解。不幸的是，在“为人才而战的视角”的影响下，这种消极性已经渗透到整个组织行为和人力资源管理领域。它使个人和组织暴露在危险之中，即陷入“打不赢就跑”的模式。在这种模式中，有限的时间、精力和资源将只用在一些最基本的、已被证明行之有效的生存机制上。此外，这种消极的途径也把焦点集中在将错误降低到最少，或尽可能减少组织与人发展过程中出现的缺陷。再者，考虑到当前形势的关键性，更积极的、有可能带来更高回报的替代途径被认为太危险、缺乏依据和太花费时间而被摈弃了。

心理学领域的发展就是一个典型的例子。二战以前，心理学家承担着三项重要的使命：治疗精神疾病、帮助健康的人变得更幸福和更多产，并发挥人的潜能。

然而，随着战争的结束，由于整个社会对恢复性的心理治疗有着巨大的需求，大量的资源被分配用在伤害控制（damage-control）和不足修正机制（weakness-fixing mechanisms）上，但付出的代价却是放弃了心理学的另外两项使命。这样做的一个结果是，一直到世纪之交都很少有人去研究人的优势。甚至连心理问题的预防也是如此，除了对主动运用疾病导向范式所得到的一些研究发现以及零散的哲学推论外，对它的关注也远远不够。

和心理学领域所发生的事情一样，我们认为：人才战的视角

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以短期利益与危机管理模式为特征，导致了从负面的角度来看问题。这种仍在盛行的观念使我们无法通过一种新的积极途径来建立可持续竞争优势。当然也有例外存在，如盖洛普提出的优势管理，在这种途径里，被选拔、开发和管理的是个体的优势而不是弱点。但是，积极心理运动和它在工作场所中的应用，也就是积极组织学，为心理资本这一核心构念的提出奠定了基础。

积极心理学和积极组织学的贡献

美国心理学会（APA）的前任主席Martin Seligman在传统消极途径（比如，习得无助感）研究领域久负盛名，进入世纪之交时，他带领心理学家们分析了二战后的50多年时间里针对心理疾病治疗模式所取得的成就。结果发现，尽管在寻找心理疾病和功能紊乱行为的有效治疗方法上取得了显著的成果，但是，从总体上看，心理学对健康个体的成长、培养和自我实现的关注非常非常少。Seligman和其他一些心理学家号召，心理学研究应该拾起两项已经被遗忘的使命，即帮助健康的人变得更幸福、更多产和发挥人的潜能。他们的这一号召不仅激发了学者们对积极心理学的兴趣，也推动了积极心理学领域的理论建构与实证研究。

在这些心理学家的领导下，积极心理学把自己的结论建立在科学的基础之上，而不是凌驾于哲学思辨、花言巧语、传统智慧、权威或个人观点之上。值得一提的是，积极心理学的理论和研究要求是有目的的，也就是要把积极心理学与当前泛滥的关于积极思维力量的流行作品、积极导向的人本主义心理学及人类潜能运动区分开来，事实上它也做到了。我们提倡以心理资本的形式把积极性运用到工作场所中去，就此而言，这一科学基础既是一个重要的先例，又是一个先决条件。

除了积极心理学家外，组织理论与组织行为学家最近也认识到了这些有着科学基础和积极导向的途径尚未开发的潜能。这就导致出

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

现了两种并行而又互补的运动，即我们通常所说的积极组织学(POS)——主要由密歇根大学的一个研究小组发起，以及我们的积极组织行为学（POB）——起源于内布拉斯加大学（University of Nebraska）的盖洛普领导力研究所。很明显，这两种途径绝对是相互补充的，但是，POS更倾向于关注宏观的组织层面，而POB主要是从更微观的个体层面出发。另外一些具有区别性的特征是：POS涉及的是一些对绩效有影响，有可能是可以开发，也有可能是不能开发的构念，如仁爱和善良等；而POB中所包括的构念必须符合“是状态类（state-like）的个体特征”这一标准，因此它们也是可以开发，并对绩效结果是有影响的。心理资本就是从POB的基础和标准推导出来的构念。

积极组织行为学

积极组织行为学（POB）起初被定义为：“为提升今天工作场所中的绩效，针对那些具有积极导向的、可测量的、可开发的、可有效管理的人力资源优势和心理能力所进行的研究及其运用。”因此，一项心理优势或者能力要被包括在我们所说的POB概念之中，它必须是积极的，并且对组织行为学来说是相对独特的。但更重要的是，它必须符合科学的标准：建立在研究的基础上，可测量的，是状态类的个体特征或可以开发的，并且与工作绩效结果有关系。我们所选择的这一途径，与临床医学和组织科学中越来越强调“有证据支持的实践”的趋势是一致的。

上面所提出的POB标准有着极其重要的用途，其目的不仅仅是为新的研究潮流或人力资源管理时尚树立品牌或抢占市场。与积极心理学类似，我们认识到了继续研究消极导向构念的重要性。但是，我们也认为，POB代表着一种范式的转移，而且这一转移有潜力改变组织行为学、人力资源管理领域的研究和实践。因而，下面我们将更详细地讨论POB包含的每一项标准及其背后的基本原理。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

POB 的包含标准：积极性

缺陷－疾病模式在临床心理学中得到广泛应用，但它对幸福(well-being)的关注不够，也未能让我们对幸福有更深入的理解。与之类似，虽然没有达到同样的程度，传统的消极导向的组织行为学理论和方法更关注无效的领导、不道德的雇员、压力和冲突、功能失调的态度和行为，以及反生产的组织结构、战略和文化。在今天的工作场所中，缺乏真正的高绩效、持续的学习和发展、积极主动的战略变革与调整，这是一个得到普遍承认的事实。我们认为，这种消极途径是导致出现这一现象的重要原因之一。正如在本章开始所讨论的“人才战”的视角一样，这种途径充其量只能让组织和组织成员具备一些生存技能。这些技能只能帮助他们减少错误事情的发生，而不能帮助他们更有效地做正确的事情，因此，最终只能帮助他们在一段时间里维持平庸的绩效。然而，在今天激烈的竞争环境中，平庸的绩效已经不再足以维持组织的可持续发展。

针对今天的环境和组织行为学领域的状况，大家不禁会问：如果我们只是从消极途径的发现中进行推论，就能更好地理解积极性吗？不幸的是，答案远非那样简单。例如，许多年前费雷德里克·赫茨伯格（Frederic Herzberg）就指出，不满意的下降并不意味着满意的增强，因为这两种态度可能受不同因素的影响。换句话说，积极构念和消极构念并不一定是同一个连续体相反的两端。恰当地说，积极构念和消极构念是两类不同的构念，二者各有自己的连续体、前因变量和维度。在 POB 中，我们只不过想努力去认识和强调积极性，尤其是那些符合标准的心理能力，这些积极性是现在与未来的工作场所可能有的，而在很大程度上又未被利用的力量。

POB 的包含标准：以理论与研究为基础

消极途径，显而易见是不完备的，这导致了直觉上对积极性的重视，从而鼓励了积极导向的自励图书的流行，如肯尼斯·布兰查德的《一分钟经理》（*Kenneth Blanchard's One Minute Manager*）、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

斯蒂芬·科维的《高效能人士的七个习惯》(*Steven Covey's Seven Habits of Highly Effective People*) 以及斯宾塞·约翰森的《谁动了我的奶酪》(*Spencer Johnson's Who Moved My Cheese*)。尽管这些畅销书填补了一个有意义的空白，推动了积极性的发展，但它们提供的科学理论或研究支持，即使有的话，也非常有限，因而它们并不是建立在证据基础之上的。甚至当报告的是描述性结果时，它们也没有达到科学上的严谨与有意义的、能站得住脚的知识为最低标准，即能让人了解是什么导致了这样的结果。有时，这些畅销书还提供自我评价问卷，它们可能有表面效度，也可能是创新的，填答起来也比较有趣。但是，它们缺少通过实证研究得到的构想效度与/或因果关系的依据。当在工作场所中运用这些问卷时，就存在内部效度和外部效度上的风险，用它们测量出来的结果也往往与实际情况不完全一致。

例如，有些实践者鼓吹某一特定的干预措施曾经是有效果的，但他们往往没有认识到，在一种情境中有效的东西并不一定能概括推广到其他情境中去。更重要的是，实施过干预并不一定意味着所观察到的改变就是由它引起的。而这只能通过实验性的研究来寻找答案。正如Pfeffer和Sutton（2006）指出的那样，管理者对什么“处方”起作用，什么“处方”不起作用常常是非常无知的，他们也懒得去搞明白这些事情。许多管理者渴求“灵丹妙药”，而并不关注是否有足够把握能在组织中继续采用这些措施并提供支持。

用积极心理学而不是这类流行书作为标准，POB坚持通过科学途径来判断所包含的内容是否积累了能站得住脚的、有影响力的知识，从而有助于领导力和人力资源开发以及绩效提升。这就是我们的工作方式，通过这种方式，我们确信自己在研究正确的（应该研究的）构念，也能长时间对可持续发展与绩效提升做出贡献。

POB的包含标准：有效的测量

测量一直是科学研究与应用的核心。可靠的、有效的测量工具的存在，将组织行为学尤其是POB纳入了科学的范畴。有了这些有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

效的测量工具，系统分析、预测和控制变得可行。另外，在积极心理学的引导下（Lopez & Snyder，2003，对大量积极心理评价工具进行了详细总结），POB 要求：一个构念要被 POB 包括，必须有可靠的、有效的测量工具。这一标准排除了许多有趣的，但却高度哲学化、不能进行操作并测量的元构念（Metaconstruct），同时也排除了许多流行的畅销书所倡导的、为了成功所应具备的"软"品质和积极特征。在总结性的第八章中，我们提供了最近开发的心理资本问卷（PCQ）；在其他章节，我们也讨论了一些将来可能被包括在心理资本中的构念。

POB 的包含标准：是状态类的个体特征

在人力资源管理中，有多种在研究基础上得出的甄选工具，如很多人格特质已经被证明与绩效类、态度类的工作结果相关。从法律的角度来看，用这些人格特质作为甄选工具是完全合理的。如"大五"人格特质、核心自我评价、盖洛普的才能和优势模型以及认知心理能力。

同样，在积极心理学运动中也是特质类（trait-like）的优势与美德占主导，而且特质类的个体特征在很长一段时间内具有相当的稳定性。与那些由基因决定的因素不同，积极的心理特质具有一定的伸展性。因此，如果有理想的情景因素、特定的触发事件或深入的心理治疗的话，这些心理特质是有可能成长和发展的。然而，由于短期内难以改变，这些积极特质在人力资源管理中也很难开发。

高离职率、追求持续改进和陡峭的学习曲线[1]已经成为当今工作环境的典型特征。在这种环境中，创造和培养工作才能、特征优势、积极品质以及其他相对稳定的人格特质需要付出长期努力，但在很多时候这即使是可能的，却也是不经济的。一般来说，这类持久的才能、优势，特别是人格特质，应该是在人的早期去开发，并在工作之前完成，所以更应该由教育机构来培育。在工作领域中，这类特质更

1 陡峭的学习曲线是指学习任务越来越艰巨。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

应该是有效的招募、甄选与配置方面所关注的焦点。

我们坚信，挑选合适的人并把他放在正确的位置上（也就是说，正确匹配），对有效管理人力资源来说是很有必要的，但话又说回来，仅这样做是不够的。我们相信，人的开发与潜能所具有的弹性，远比人们主观假定的要大得多。依此类推，仅仅开发知识、技能和技术能力也是不够的。在我们所倡导的POB中，只包括那些状态类的、具有伸展性的积极心理能力。由于是状态类的个体特征（而不是特质类的个体特征），这些积极的心理能力是能够开发和提高的，并且可以通过相对简短的培训项目、在职活动以及高度聚焦的短期"微干预"（microintervention）来实现。我们将在第八章详细介绍这种我们最近开发的心理资本干预（PCI）模式。"是状态类的个体特征"，这一标准可能是POB与积极心理学、POS的最大区别，POB的构念中都是状态类的个体特征，而积极心理学与POS中占主导的构念都是特质类的个体特征。

心理资本是工作场所中的可开发的状态类个体特征，除了符合这一点之外，值得一提的是，POB对积极心理能力提出了新的要求，即它不仅应该可以预测绩效，而且还应该可以为POB的状态类个体特征和期望的绩效结果之间的因果关系提供支持。正如上文"基于证据的管理"所提到的，这种因果关系只有通过在实验干预研究中对POB的因素进行操纵才能得到证实。采用微干预来开发这些状态类的个体特征，并在实施前后分别对状态类的个体特征进行测量（尤其是和一个随机分配或匹配的控制组进行比较时，控制组要么没有实施干预，要么实施的是另一种最合适的替代性干预），这样才能证明这些状态类的个体特征是否是可以开发的。第八章报告了我们的微干预研究结果，证明了心理资本的可开发性。

如果在实施微干预之前和之后，分别对实验组和控制组的绩效进行测量，就能得出这样一个结论，状态类的个体特征能导致绩效的提升。相比较而言，人格特质的稳定性就限制了它们在工作场所中的解释力。尽管出于各种原因，我们应该重视特质类的个体特征，比如在进行职业规划和绩效管理的时候，但心理资本中的那些可开发的状

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

态类特征的价值却经常被忽视。通过强调状态类的个体特征而不是特质类的个体特征，POB 为人力资源开发和绩效管理创造了新的机遇和方向。

POB 的包含标准：影响绩效

对今天的组织决策制定者来说，量化人力资源投资的经济收益已经变得至关重要。由于在一个组织中，许多有吸引力的投资措施都在争夺那些稀缺的资源，因此，能否带来足够的收益就成为决定人力资源开发措施能否得到组织支持最关键的因素之一。一般来说，很多人力资源投资措施都极有可能取得高于平均水平的收益。然而，由于对这一假设的不确信以及量化这些收益存在的困难，组织决策者就很有可能不愿意在这些人力资源开发措施上投资，而更愿意在一些传统的资源，如基础建设、技术等方面增加投入。

由于只选择了那些能满足"与绩效有关系"这一标准的积极心理能力，我们可以认为，POB 会对工作结果有显著的影响。正是由于 POB 具有绩效导向并且与底线关联（Bottom-line Relevance），所以，不管是公共部门还是私人组织才都应该去关注它，并在实践中加以运用。需要注意的是，其他一些积极、科学的并与工作相关的措施，比如那些源于POS的措施，也有可能对绩效产生积极的影响。然而，正如我们指出的那样，POB 和这些措施之间的主要区别就是，POB 仅包括那些能对绩效产生影响的积极能力，而绝大多数 POS 构念与绩效之间的关系却还有待证明。

符合 POB 标准的心理能力

根据上述标准，我们考察了一些心理能力，并在工作场所中对这些能力进行研究与实证检验。最终，我们认为最符合 POB 标准的有：自我效能、希望、乐观和韧性。由于在接下来的四章里我们将对每一种能力进行详细阐述，在这里我们只是作一下简单介绍。

基于阿尔伯特·班杜拉（Albert Bandura）丰富的研究结果，特

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

别是他的社会认知理论，自我效能可以被定义为："个体对自己在特定的情境里能够激发动机、调动认知资源并采取必需的行动来成功完成某一项特定工作的信念（或信心）。"元分析的结果表明，自我效能与工作相关绩效有显著的相关。

在我们认为符合POB标准的四项能力中，自我效能有着最坚实的理论基础和实证研究依据，尤其是在工作场所这一特定的背景中就更是如此。同时，研究也提供了自我效能的开发方法，这些方法包括驾驭/成功体验、替代学习/模仿、社会说服以及生理和心理上的唤醒。我们将在本书的第二章详细介绍这种强有力的积极心理能力。

基于斯奈德（C. Rick Snyder，2000）广泛的理论构建和研究，希望可以被定义为："在成功的动因（指向目标的能量水平）与路径（实现目标的计划）交叉产生的体验的基础上，所形成的一种积极的动机状态。"在今天的工作场所中，人们关注的重点是自我激励、自主和权变行动，希望及其组成部分，即动因（或动力）和路径（或毅力）与这些重点有着紧密的关系。无论是在概念层面上，还是从实证研究的结果来看，在很多不同的领域（包括在工作场所）希望都与绩效有关系。

尽管"希望"可以被认为是特质类的个体特征，但重要的是，它也可以被认为是可开发的状态类个体特征。开发"希望"的实践方法，包括设定有挑战性的"延伸"目标、制定权变计划、在必要时为避免不切实际的希望而重新设定努力方向。我们将在第三章详细讨论"希望"。

乐观是第三项符合POB标准的积极心理能力。按照Seligman的说法，乐观是一种归因模式，即用个体的、永久的、普遍性的原因来解释积极的事件，而用外部的、临时的、与情境关联的原因来解释消极的事件。和希望一样，乐观有时候也被认为是特质类的个体特征，但乐观的解释模式是可以学习和开发的，并且它对工作绩效的潜在贡献也已经得到了实证研究的支持。现实而又灵活的乐观与工作场所尤其相关，它使组织领导者和雇员具备这样的能力，即知道什么时候使用乐观的解释模式，什么时候使用悲观的解释模式，并且根据情境的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

变化做出相应的调整。第四章将对这种现实而灵活的乐观进行详细的讨论。

韧性是第四项符合 POB 标准的积极心理能力，我们把它定义为："一种可开发的能力，它能使人从逆境、冲突和失败中，甚至是从积极事件、进步以及与日俱增的责任中快速回弹或恢复过来。"临床心理学和积极心理学的研究发现，一些因素会对韧性产生积极促进作用或消极阻碍作用，具体包括：一个人所拥有的生理、认知、情感与社会资源；风险抵抗能力；面对风险时平衡运用这些资源的适应性过程；潜在的价值体系。从文献以及发展心理学的研究中，我们可以发现，在工作中韧性非常重要，而且是必需的；此外，我们的实证研究也证明了韧性对绩效结果的影响。第五章将对韧性进行详细介绍。

需要说明的是，除了我们所说的四项符合POB标准的能力以外，积极心理学和 POS 还对大量新兴的积极构念进行了广泛的研究。其中，有一些能力也在不同程度上满足我们所界定的POB标准，因此，在今后的 POB 理论建构与研究中，极有可能会把它们纳入进来。我们将在第六、七章详细地讨论这些有可能符合POB标准的心理能力。具体来说，我们分析了创造力、智慧这两项认知能力，幸福感、沉浸体验和幽默这三项情感能力，第六章将对这些能力进行讨论和评估。感恩、宽恕、情商等社会能力以及精神性、真实性和勇气等更高层次的能力，在今后也有可能成为符合 POB 标准的心理能力，第七章将对这些能力进行讨论。

心理资本

以POB 及其包含标准作为基础，我们不仅逐项研究和评估了一些有可能被包括在POB 之中的积极心理能力，而且花了大量精力来研究这些假设背后潜在的概念框架，开发测量工具，以及如何将其运用于实践。这些努力得到的结果就是我们所提出的心理资本。我们在本章开篇就对心理资本进行了界定，认为心理资本由符合 POB 标准

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的四项能力组成：自我效能、乐观、希望和韧性。然而更重要的是，就像我们所提出的那样，心理资本远远超出了这些能力范畴，这实际上也得到了我们的研究的支持。

具体来讲，心理资本是一个更高层次的核心构念，它是很多符合POB标准的能力的集合体，并且这些能力不仅以累加的方式，而且会以协同的方式发挥作用。因此，我们认为，对整体的心理资本进行投资、开发和管理，将会对绩效和态度结果产生影响，并且这种影响会远远大于构成它的单个积极心理能力所产生的影响之和。换言之，心理资本的整体作用可能大于各个部分的作用之和（自我效能、乐观、希望之心和韧性）。

下面是一个说明心理资本的各项能力之间是如何相互作用的例子：一个怀有希望的人，也就是拥有实现目标所需要的“动因”与“路径”的人，他去克服困难的动力更强，也就更有能力去克服各种困难，因此也就更有韧性。自信的人可以把希望、乐观和韧性迁移并运用到他们某一特定生活领域的具体任务中去。一个有韧性的人更善于利用现实而灵活的乐观所必需的适应机制。心理资本的自我效能、希望和韧性可以通过把内化的知觉理解成是自己可以控制的，进而有助于形成乐观的解释风格。上面提到的只是一些代表性说明，实际上心理资本各因素之间的相互作用会产生很多积极的结果。

用更专业的词汇来说，正是单项心理资本能力的区分效度研究表明，每一项心理能力都增加了独特的方差，进而成为整体心理资本的一部分。另外，概念上的发展以及我们最近开展的心理资本实证研究也为符合POB标准的四项能力（自我效能、乐观、希望和韧性）的聚合效度提供了可靠的证据。到目前为止，理论和研究结果都表明，这些单个的心理能力背后有一个核心构念——心理资本。

一种资源理论

为了进一步证明心理资本是一个核心构念，我们还可以求助于

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

心理资源理论。这些被广泛认可的理论强调，很有必要把单个资源（在这里，指的是POB中的能力）看作是一个潜在的核心构念或集成的资源组合（在这里，指的是心理资本）的表现形式，而不应孤立地来分析它们。举例说明，关键资源理论（Thoits，1994）认为，个体层面的资源，比如自我效能、乐观、韧性和追求目标实现的程度（希望的组成部分），是管理与调整其他资源，以获得令人满意的结果的关键性基础资源。实证研究的结果表明，这些关键资源会相互影响，并以协同的方式发挥作用。

同样，多元资源理论（Multiple-component Reource Theories）也认为，资源会以协同的方式发挥作用，也就是说，整体的作用比各个组成部分的作用的总和要大。这方面的理论还有一致感理论，从概念上这是与心理资本中的"乐观"类似的一种理论；非常出名的构念——顽强性，在很多方面与心理资本中的韧性类似。换言之，资源理论可以为我们的理论构建与初步研究提供支持，即心理资本中的单个能力的组成成分之间存在协同作用，心理资本这一核心构念的组成成分之间也存在协同作用。

超越人力资本和社会资本

除了可以把心理资本理解为一种资源理论外，另一种理解心理资本这一核心构念的方式就是我们的理论构建。我们认为，心理资本超越了现有的人力资本和社会资本。心理资本是建立在人力资本（也就是"你知道什么"）和社会资本（也就是"你认识谁"）现有理论和研究基础上的，并且超越了人力资本与社会资本。具体来说，心理资本关注的是"你是什么样的人"，或者从发展的角度来看，是"你在成为什么样的人"。

心理资本可以包括知识、技能、专长以及经验，因为这些也属于"你是什么样的人"。对社会资本来说，也是如此。心理资本可以包括群体层面的元构念，如社会支持和关系网络，因为这些也是"你是什么样的人"的一部分，尤其是在面临心理压力时就更是如此。然而，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

真正能体现超越心理能力的是心理资本，尤其是其中的“你在成为什么样的人”这一部分，这些能力在人力资本和社会资本中基本上被忽视了。也就是说，心理资本还包括了从现实自我（人力资本、社会资本与心理资本）向可能自我的转变（发展）。

在这里，我们要介绍给组织行为研究者和人力资源从业者使用的不是另一套“素质模型”和“最佳实践”；不管是从个别来看，还是从总体上来看，我们所提出的心理资本，为今天的组织理解与投资于人力资源提供了一个更全面、更高层次的概念架构。我们相信，在今天的工作场所里，人力资本、社会资本与心理资本的协同集约是实现人的潜能（也就是，达到可能的自我）的关键所在。例如，当面对困难时，形成和维持韧性所必需的许多资源，实际上就是构成人力资本的不可或缺的部分，如知识、技能、能力和经验。构成韧性的前因（Antecedents）资产中也包括社会资本的一些关键要素，比如关系或社交网络。同样，在自我效能的开发中，不可或缺的部分包括有效的角色模型和社会劝说性的积极反馈，而这些就是社会资本。然而，与单项能力一样，它们在相互作用时会产生更大的影响。我们认为，心理资本能带来比人力资本和社会资本更大的影响，并且整体的心理资本的影响比它的各个构成部分（人力和社会资本）的影响之和要大得多。

心理资本的测量和开发

心理资本之所以能够成为一个核心的构念，另一个值得一提的贡献因素是心理资本的测量。在我们早期开展POB研究的时候，我们采用一些标准化的测量问卷，稍加修改之后，对自我效能、希望、乐观与韧性进行测量。然而，在明确了心理资本是一种更高层次的核心构念之后，我们就开始为心理资本开发一个有效的、独特的、与工作相关的测量工具，其结果就是我们编制的由24道题组成的心理资本问卷。在第八章，我们将讨论这个测量工具，并在附录中给出了这一问卷。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

最后，利用在本书中呈现的心理资本理论框架，我们介绍在工作场所中能成功开发心理资本的微干预措施。利用心理资本问卷，我们已经证明，开发心理资本可以获得非常高的投资回报（超过200%）。我们在第八章介绍了这项微干预措施，并且提供了一些能计算心理资本投资潜在收益的工具，我们更愿意将这种收益称为发展收益（ROD）。此外，我们还将介绍这些工具在各种情况下的应用。

对心理资本进行研究和实践的展望与方向

尽管与工作相关的很多构念都可以推广应用到组织的不同层面，但我们相信，心理资本尤其是为真实领导开发（Authentic Leadership Development, ALD）提供了极好的机遇。特别是当组织处于积极的大环境中时，通过有计划和无计划的诱发事件来引入心理资本，采用这种方式来开发领导者，可以提高他们自我意识、自我调节和自我开发的能力。这样做的结果是，不仅可以提高领导者的心理资本，而且还可以培养更多真实的领导者。并且，如果领导者既具有更高的心理资本，同时又更真实的话，他们的下属也就会获得同样的发展，即提高心理资本，并变得更真实。

除了能自我开发之外，真实领导者另一个主要特征是：他们有能力并有动力去培养他们的下属。正直、可信、公开、透明的领导者可以鼓励来自下属的互惠行为，在一个开明、分享的组织文化中，持续不断地开发心理资本就能成为一种规范。事实上，积极性可能表现出来螺旋上升与下降以及“传染效应”（Contagion Effects）。最近，这经常成为一些心理学研究的起源和背景。在最近的研究中，我们已经在概念上整合了这些观点。在未来的研究中，心理资本的理论构建和实证研究很有必要考虑进行多层分析。

与螺旋上升和积极的“传染效应”这一观点相反，资源理论（如资源保存理论和选择性的最优化补偿模型）主要关注：人是通过什

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

么样的动态过程来应对资源损失或退化的。大家不禁会问这样一个问题，先前建立的心理资本是否会随着时间的推移而逐渐退化？既然心理资本是状态类的个体特征，而不是相对稳定与持久的特质，我们就可以理所当然地认为其会随着时间的推移而变化，至于是增强还是减弱，则取决于对它进行评价时的具体情景。比如说，由于自我效能是一种与特定领域联系在一起的能力，刚刚被提拔到一个要求更高的职位上的员工，由于对新的责任不是很熟悉或不是很确定，他至少会在短时期内出现自我效能的降低。因此，在当今不断变化的工作环境中，为了维持较高的自我效能，很有必要持续不断地开发自我效能。同样，一位在国内工作很出色的管理者，当他被派到国外工作时，他的韧性可能会受到影响。而且，这种影响一般来说是不可避免的，毕竟在新的国家缺乏他原有的那些社会支持资源。但是，通过总公司提供的持续不断的辅导、支持以及他自己在当地慢慢建立新的人际关系和联系，韧性就能重建，而且可能是以一种更快的速度建立起来。

尽管可能会有一些潜在的问题和局限性，我们仍然认为，与传统的人力资本与社会资本，甚至单项心理能力完全不同，我们所提出的心理资本是一种动态资源，它能随着时间的推移而增长，并得到维持。例如，一个被派到国外工作的管理人员，他的韧性可能会由于社会资本的丧失而受到影响，但他可以通过希望来寻找新的途径，克服困难，并从当前所面对的阻挠中重新振作起来。这位外派管理人员可能会在配偶或伴侣、孩子、新同事的支持下，建立新的人际关系，因此从长期来看他获得了资源，而不是损失了资源。这位管理人员也可以通过交友与参加社区活动来建立一个新的社会关系网，并且这样做会有助于培育组织的声誉，同时也会对他自身的幸福以及下属的合作意识产生积极的影响。

同样，如果这位管理人员曾经在派往其他国家时工作得非常出色，他也可以借助先前已经建立的自我效能。此外，他也可以借助乐观，把最开始遇到的负面事件归因于外部的（比如，认为“任何处于我这样的文化冲击下的人，在开始的时候都会与我一样有同样的感

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

觉”)、暂时的（比如，认为“只是暂时这样，一切都会好起来的”)及与具体情况有关的（比如，“我之所以会有这种感觉，是因为与员工的第一次会议不是很顺利”)。这些方法能够帮助这位外派管理者维持甚至增强其韧性，使其在遭受挫折后迅速恢复，并在绩效和幸福方面达到更高的水平。

我们倾向于把心理资本中的因素称为积极的心理能力，而不像心理资源理论一样称为资源，上面的这个例子指出了其中的一个原因。在本章开篇的讨论中，我们提到了人才战范式。在这一范式下，工作的重点是争夺稀缺的、不可再生的资源，而这些资源在竞争中迟早会被淘汰、耗尽或丧失。相反，心理资本却是可更新的、互补的，甚至是有协同效应的。心理资本高的个体在处理问题时，能够灵活地、适应性地“运用不同的能力”来满足工作的动态要求，同时，他们的心理资本也可以让他们体验到更强烈的胜任感和幸福感。与之相反，与资源获取联系在一起的却是压力与紧张（比如，为获得人力资本而进行数小时的技术培训、为建立社会资本而进行印象管理或采用政治策略）。

这种新的心理资本视角并不否认，在心理资本开发过程中需要消耗一些稀缺的资源（比如，时间、精力，甚至资金）。但正如我们在第八章所讨论的，这些消耗从资产负债表的角度来看，应该是能带来潜在高收益的投资，而不是损耗。之所以应该积极地追逐高收益的投资，是因为从资金的角度来说它们是我们期望去做的事情，同时它们本身也是激动人心和令人兴奋的。同理，对于损失，人们非常恐惧，总是希望能够避免它，即使是在迫不得已的时候也是被动、消极地应对它。在所有的层面上（领导者、同事与整个组织），心理资本都更多地与积极的反应与幸福感联系在一起，而不是像停止与损失一样，与螺旋下降及消极性联系在一起。

心理资本的跨文化运用是未来研究的一个方向。由于心理资本是可以开发的，因此，它将受到文化背景的影响。与 Hobfoll 的“资源大棚观”(resource caravans）一致，文化区别性会影响人在其一生

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中获得的资源集。例如，由于自我效能和希望更多以自我为基础，而乐观和韧性更多受到他人和外部环境的影响。因此，这些心理能力在个人主义和集体主义的文化中受到鼓励的程度将会不同。我们的研究从整体上证明了，心理资本在不同文化背景中的适用性以及在一些具体国家与地区中的适用性。比如，中国、南非以及中东。在目前这一发展阶段，我们相信，无论对本土还是对跨文化的研究和应用而言，心理资本都是很值得去研究的一个构念。

总的来说，虽然接下来四章会详细讨论四项符合POB标准的能力（自我效能、希望、乐观与韧性），同时分析其他一些潜在的心理资本能力，我们还是强烈建议你对心理资本有一个更宏观、更整体的认识。我们应该记住，整体的心理资本比各个组成部分的总和要大。我们希望，你不要仅仅满足于了解其中一到两项符合你的研究或应用兴趣的能力。我们鼓励你去探索新的心理资本能力，不断地构建理论，持续开展相关研究，并将研究结果应用到实践中去。在本书结束时，我们希望你能认识到自己已经学到了不少东西，不仅包括应该把心理资本作为一个整体来对待，心理资本会对“你是什么样的人”有显著的影响，而且更重要的是，会对“你（以及你的下属）可以成为什么样的人”产生意义深远的影响。这本书不仅可以增强你的自我意识，推动你的发展，而且可以作为一种新范式，在开发与管理人力资源中提升绩效与获得竞争优势。

参考文献

Adams, V. H., Snyder, C. R., Rand, K. L., King, E. A., Sigmon, D. R., & Pulvers, K. M. (2003). Hope in the workplace. In R. Giacolone & C. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 367–377). New York: Sharpe.

Adler, P. S., & Kwon, S. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review, 27,* 17–40.

Antonovsky, A. (1979). *Health, stress, and coping.* San Francisco: Jossey-Bass.

Aspinwall, L., & Staudinger, U. (Eds.). (2003). *A psychology of human strengths: Fundamental questions and future directions for a positive psychology.* Washington, DC: American Psychological Association.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Avolio, B. J. (2005). The chief integrative leader: Moving to the next economy's HR leader. In M. Losey, S. Meisenger, & D. Ulrich (Eds.), *The future of human resource management: 63 thought leaders explore the critical HR issues of today and tomorrow* (pp. 95–102). Washington, DC: Society of Human Resource Management.

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly, 15,* 801–823.

Avolio, B.J., & Luthans, F. (2006). *The high impact leader: Moments matter in accelerating authentic leadership development.* New York: McGraw-Hill.

Axelrod, E., Handfield-Jones, H., & Welsh, T. (2001). War for talent, part two. *The McKinsey Quarterly, 2,* 9–12.

Baltes, P. (1997). On the incomplete architecture of human ontogeny: Selection, optimization, and compensation as foundation of development theory. *American Psychologist, 52,* 366–380.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control.* New York: Freeman.

Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology, 88,* 87–99.

Barnett, R., & Hall, D. (2001). How to use reduced hours to win the war for talent. *Organizational Dynamics, 29*(3), 192–210.

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 44,* 1–26.

Bryant, F. B., & Cvengros, J. A. (2004). Distinguishing hope and optimism. *Journal of Social and Clinical Psychology, 23,* 273–302.

Buckingham, M., & Clifton, D. (2001). *Now, discover your strengths.* New York: Free Press.

Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently.* New York: Simon & Schuster.

Cameron, K., Dutton, J., & Quinn, R. (Eds.). (2003). *Positive organizational scholarship.* San Francisco: Berrett-Koehler.

Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist, 47,* 766–790.

Cameron, K. S., & Caza, A. (2004). Contributions to the discipline of positive organizational scholarship. *American Behavioral Scientist, 47,* 731–739.

Carifio, J., & Rhodes, L. (2002). Construct validities and the empirical relationships between optimism, hope, self-efficacy, and locus of control. *Work, 19,* 125–136.

Carr, A. (2004). *Positive psychology.* New York: Brunner-Routledge.

Cascio, W. F. (1991). *Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations* (3rd ed.). Boston: PWS-Kent.

Cascio, W. F., & Ramos, R. A. (1986). Development and application of a new method for assessing job performance and behavioral/economic terms. *Journal of Applied Psychology, 71,* 20–28.

Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology, 94,* S95–120.

Compton, W. C. (2005). *Introduction to positive psychology.* Belmont, CA: Thompson

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Wadsworth.

Cooper, C. L., & Nelson, D. L. (Eds.). (2006). *Positive organizational behavior: Accentuating the positive at work*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review, 80*(3), 46–55.

Cozzarelli, C. (1993). Personality and self-efficacy as predictors of coping with abortion. *Journal of Personality and Social Psychology, 65*, 1224–1237.

Curry, L. A., Snyder, C. R., Cook, D. I., Ruby, B. C., & Rehm, M. (1997). The role of hope in student-athlete academic and sport achievement. *Journal of Personality and Social Psychology, 73*, 1257–1267.

Drucker, P. (1994). The theory of business. *Harvard Business Review, 72*(5), 95–104.

Fishman, C. (1998, August). The war for talent. *Fast Company, 16*, 104.

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist, 56*, 218–226.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly, 16*, 343–372.

Gillham, J. (Ed.). (2000). *The science of optimism and hope*. Radnor, PA: Templeton Foundation.

Goodwin, B. (2005, February 1). IT departments to face 'war of talent' as firms vie for scarce skills. *Computer Weekly*, 5.

Herzberg, F., Mauesner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York: Wiley.

Hitt, M. A., & Ireland, D. (2002). The essence of strategic management: Managing human and social capital. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 9*(1), 3–14.

Hobfoll, S. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*, 513–524.

Hobfoll, S. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology, 6*, 307–324.

Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (1983). Quantifying the effects of psychological interventions on employee job performance and work-force productivity. *American Psychologist, 38*, 473–478.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal, 38*, 635–672.

Jensen, S. M., & Luthans, F. (2002). The impact of hope in the entrepreneurial process: Exploratory research findings. In *Decision Sciences Institute Conference Proceedings*, San Diego, CA.

Johnson, M. (2004, June 29). Life-work balance should be the real issue in war for talent. *Personnel Today*, 3.

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 86*, 80–92.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Keyes, C., & Haidt, J. (Eds.). (2003). *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived.* Washington, DC: American Psychological Association.

Kobasa, S. (1979). Stressful life events, personality and health: An inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology, 37,* 1–11.

Kravetz, D. (2004). *Measuring human capital: Converting workplace behavior into dollars.* Mesa, AZ: KAP.

Lance, R. (2005, March 8). Benefits packages play key role in war for talent. *Personnel Today,* 17.

Linley, P., & Joseph, S. (Eds.). (2004). *Positive psychology in practice.* Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Locke, E. (Ed.). (2000). *The Blackwell handbook of principles of organizational behavior.* Oxford, UK: Blackwell.

Lopez, S., & Snyder, C. R. (Eds.). (2003). *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures.* Washington, DC: American Psychological Association.

Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior, 23,* 695–706.

Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive, 16*(1), 57–72.

Luthans, F. (2003). Positive organizational behavior (POB): Implications for leadership and HR development and motivation. In R. M. Steers, L. W. Porter, & G. A. Begley (Eds.), *Motivation and leadership at work* (pp.187–195). New York: McGraw-Hill/Irwin.

Luthans, F. (2005). *Organizational behavior.* New York: McGraw-Hill/Irwin.

Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. J. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior, 27,* 387–393.

Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–258). San Francisco: Berrett-Koehler.

Luthans, F., Avolio, B., Avey, J., & Norman, S. (2006). Psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction (Working Paper No. 2006–1). Gallup Leadership Institute, University of Nebraska–Lincoln.

Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review, 1,* 247–269.

Luthans, F., & Jensen, S. M. (2002). Hope: A new positive strength for human resource development. *Human Resource Development Review, 1,* 304–322.

Luthans, F., Luthans, K., & Luthans, B. (2004). Positive psychological capital: Going beyond human and social capital. *Business Horizons, 47*(1), 45–50.

Luthans, F., Norman, S. M., & Hughes, L. (2006). Authentic leadership. In R. Burke & C. Cooper (Eds.), *Inspiring leaders* (pp.84–104). London: Routledge, Taylor & Francis.

Luthans, F., Van Wyk, R., & Walumbwa, F. O. (2004). Recognition and development of hope for South African organizational leaders. *Leadership and Organization Development Journal, 25,* 512–527.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review, 5*, 25–44.

Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics, 33*(2), 143–160.

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2006). Psychological capital: Investing and developing positive organizational behavior. In C. L. Cooper & D. Nelson (Eds.), *Positive organizational behavior: Accentuating the positive at work.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Magaletta, P. R., & Oliver, J. M. (1999). The hope construct, will and ways: Their relations with self-efficacy, optimism and well-being. *Journal of Clinical Psychology, 55*, 539–551.

Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist, 56*, 227–239.

Masten, A. S., & Reed, M. G. J. (2002). Resilience in development. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 74–88). Oxford, UK: Oxford University Press.

Michaels III, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, E. (2001). *The war for talent.* Boston: Harvard Business School Press.

Ng, E., & Burke, R. (2005). Person-organization fit and the war for talent: Does diversity management make a difference? *International Journal of Human Resource Management, 16*, 1195–1210.

Olson, J. (2003). A powerful weapon in the war for talent. *National Underwriter/Life & Health Financial Services, 107*(25), 5–6.

Parker, S. (1998). Enhancing role-breadth self efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology, 83*, 835–852.

Parker, S. K., Wall, T. D., & Jackson, P. R. (1997). "That's not my job": Developing flexible employee work orientations. *Academy of Management Journal, 40*, 899–929.

Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist, 55*, 44–55.

Peterson, C., & Chang, E. (2002). Optimism and flourishing. In C. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 55–79). Washington, DC: American Psychological Association.

Peterson, C., & Seligman, M. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification.* New York: Oxford University Press.

Peterson, S. J., & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership and Organization Development Journal, 24*(1), 26–31.

Pfeffer, J. (1998). *The human equation.* Boston: Harvard Business School Press.

Pfeffer, J. (2001). Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health. *Organizational Dynamics, 29*(4), 248–259.

Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). Evidenced-based management. *Harvard Business Review, 84*(1), 63–74.

Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2003). The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research. *Review of General Psychology, 7*, 84–107.

Rini, C. K., Dunkel-Schetter, C., Wadhwa, P. D., & Sandman, C. A. (1999). Psychologi-

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

cal adaptation and birth outcomes: The role of personal resources, stress, and sociocultural context in pregnancy. *Health Psychology, 18,* 333–345.

Sarason, I., Sarason, B., Shearin, E., & Pierce, G. (1987). A brief measure of social support: Practical and theoretical implications. *Journal of Social and Personal Relationships, 4,* 497–510.

Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology, 4,* 219–247.

Schmidt, F., & Hunter, J. (2000). Select on intelligence. In E. Locke (Ed.), *The Blackwell handbook of principles of organizational behavior* (pp. 3–14). Oxford, UK: Blackwell.

Schneider, S. L. (2001). In search of realistic optimism. *American Psychologist, 56,* 250–263.

Seligman, M. E. P. (1998). *Learned optimism.* New York: Pocket Books.

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. *American Psychologist, 55,* 5–14.

Snyder, C. R. (1995). Managing for high hope. *R&D Innovator, 4*(6), 6–7.

Snyder, C. R. (2000). *Handbook of hope.* San Diego: Academic Press.

Snyder, C. R., Irving, L., & Anderson, J. (1991). Hope and health: Measuring the will and the ways. In C. R. Snyder & D. R. Forsyth (Eds.), *Handbook of social and clinical psychology* (pp. 285–305). Elmsford, NY: Pergamon.

Snyder, C. R., & Lopez, S. (Eds.). (2002). *Handbook of positive psychology.* Oxford, UK: Oxford University Press.

Snyder, C. R., Sympson, S. C., Ybasco, F. C., Borders, T. F., Babyak, M. A., & Higgins, R. L. (1996). Development and validation of the state hope scale. *Journal of Personality and Social Psychology, 70,* 321–335.

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998a). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 124,* 240–261.

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998b). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics, 26,* 62–74.

Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. (2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 94–110). San Francisco: Berrett-Koehler.

Thoits, P. (1994). Stressors and problem solving: The individual as a psychological activist. *Journal of Health and Social Behavior, 35,* 143–160.

Trank, C., Rynes, S., & Bretz, R. (2002). Attracting applicants in the war for talent: Differences in work preferences among high achievers. *Journal of Business & Psychology, 16,* 331–345.

Vandewalle, D., Van Dyne, L., Kostova, T. (1995). Exploring psychological ownership: An empirical examination of its consequences. *Group and Organization Management, 20,* 210–226.

Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 25,* 439–459.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Wagner, S. H., Parker, C. P., Christiansen, N. D. (2003). Employees that think and act like owners: Effects of ownership beliefs and behaviors on organizational effectiveness. *Personnel Psychology, 56,* 847–871.

Wagnild, G. M., & Young, H. M. (1993). *Journal of Nursing Management, 1*(2), 165–178.

Waterman, R. H., Waterman, J. A., & Collard, B. A. (1994). Toward a career-resilient workforce. *Harvard Business Review, 72*(4), 87–95.

Wilkinson, J. (2005). Distribution: A war for talent. *Money Management, 19*(26), 20–23.

Wright, R. M., & Snell, S. A. (1999). Social capital and strategic HRM: It's who you know. *Human Resource Planning, 22,* 62–65.

Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior, 24,* 437–442.

Youssef, C. M. (2004). *Resiliency development of organizations, leaders, and employees: Multi-level theory building and individual-level, path-analytical empirical testing.* Unpublished doctoral dissertation, University of Nebraska–Lincoln.

Youssef, C. M., & Luthans, F. (2003). Immigrant psychological capital: Contribution to the war for talent and competitive advantage. *Singapore Nanyang Business Review, 2*(2), 1–14.

Youssef, C. M., & Luthans, F. (2005a). A positive organizational behavior approach to ethical performance. In R. Giacalone, C. Jurkiewicz, & C. Dunn (Eds.), *Positive psychology in business ethics and corporate social responsibility* (pp. 1–22). Greenwich, CT: Information Age.

Youssef, C. M., & Luthans, F. (2005b). Resiliency development of organizations, leaders, and employees: Multi-level theory building for sustained performance. In W. Gardner, B. Avolio, & F. Walumbwa (Eds.), *Monographs in leadership and management: Volume 3. Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* (pp. 303–343). Oxford, UK: Elsevier.

Youssef, C. M., & Luthans, F. (2006). Time for positivity in the Middle East: Developing hopeful Egyptian organizational leaders. In W. Mobley & E Weldon (Eds.), *Advances in global leadership* (Vol. 4). Oxford, UK: Elsevier/JAI.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二章

自我效能：成功的信心

你相信你自己吗？你知道自己拥有哪些能让你成功的东西吗？你相信你拥有所有这些东西吗？这些问题虽然也可以作为希望和乐观等章节的导入语，但是它们和本章所要讨论的自我效能尤为相关。

我们在日常活动中表现出来的每一项能力背后潜在的东西是动机，而动机是建立在我们相信自己所付出的努力能获得成功的可能性基础之上的。班杜拉（1997）认为，人们对自己能够完成某一特定任务的可能性的估计就是对其自我效能的估计。例如，我们可以问一个领导者他在多大程度上能够激励他人去工作,或者让他人用新的方式去思考问题。个体是否能做某件事情的这种可能性就是他的自我效能水平。起初，自我效能被认为是与具体领域的具体活动联系在一起的，但是现在人们逐渐认识到，在某一领域的不同挑战与任务中，比如工作场所，个体还有“总体”的自我效能水平。

越来越多的证据表明，对上述问题的回答不仅仅取决于你的知识、技能或者能力，也不仅仅取决于你的智商（或者EQ，即情商）或者你的人格特质，尽管它们全都会有作用。在第一章的介绍中，我们已经阐明了你的心理资本在很大程度上决定了你是什么样的人、你相信自己能够做什么、你会去做什么、你能成为什么样的人。特别地，也许最符合在上一章中列出的心理资本标准——以理论和研究为基础、是状态类的个体特征和可开发的、对绩效有影响——的心理优势与能力应该是自我效能。因此，对这些开篇问题的回答就是你的自我效能水平。它激励你去选择与迎接挑战，并用你的优势和技能来应

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对这些挑战。它鼓励你并使你充满活力地去追求你的目标，同时投入实现目标所必需的时间和努力。当你面对那些可能会让你放弃目标的困难时，它帮助你坚持下去。当然，它与你的希望、乐观和韧性一起在发挥作用。它是你对自己的了解，也是你长期以来形成的一些东西。它是你自己的一个方面，是你对“你是什么样的人”的认识；而且通过相对较短时间的干预来激励你关注你能成为什么样的人，这种认识就能得到积极的改变或发展。

你可能认为自己是一个非常自信的人，或者不是。然而，为了准确地评估你的自我效能水平，你需要分析自己究竟对什么有信心。人们都有“舒适区”（comfort zone），也就是那些你已经熟练掌握并且非常有信心的领域。大多数人都有一些在某一天他们有兴趣去尝试的新领域。然而，只有当他们能够克服恐惧与对改变的抵制，将他们的信心水平提升到超过某一特定的“阈值”，并且迈出重要的第一步时，他们才有可能真正去做这些事情。

为了让读者朋友们能更身临其境地理解心理资本四个主要成分的每一个，在这一章及随后关于希望、乐观与韧性的三章中，我们都为你提供一个练习与一个案例。我们觉得这样不仅可以让你更融入这一学习过程，而且能引导你去反思自己心理资本的发展，并使贯穿各章始终的关于心理资本的学术讨论对你来说更容易理解。

因此，在完成接下来的简单反思练习之后，本章将对心理资本中一个非常重要的成分——信心及其含义、过程与发展——进行深入的讨论。

自我效能的个人反思练习

作为自我效能反思练习的一部分，我们需要你选择生活中你觉得非常有信心的一个具体领域。它可以是你的工作、教育、家庭、友谊、最喜欢的体育运动、某一领导角色或者嗜好。然后，仔细地列出为了取得成功你在这一领域需要完成的各项任务。例如，在工作中，尤其当你是一个领导者时，你可能需要利用分析技能来解决问

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

题或做决策。多数管理者和员工也需要运用他们的沟通技能来与他人及客户互动。比如说，那些市场和营销人员经常会用到他们的演讲技能。你的工作可能也会需要一些书面沟通，这时候，你的写作技能就变得至关重要了。如果你从事行政工作，组织和协调技能对你来说就很重要。其他的职位可能需要谈判技能、创造力或者运用计算机的技能。当你把它分解成具体的任务时，这个列表就会变得非常长。

下一步，把列表中的任务按照重要性进行排序：重点关注最关键的三四项任务，即那些对总体的成功有最大影响的任务。然后，在0～100%这个尺度上衡量你有多自信，看看自己可以做到以下几点的程度：

- 至少能完成这些任务？
- 在做这些工作时，达到自己和他人的期望？
- 在完成这些任务时表现卓越？

接下来，我们需要你离开你的“舒适区”和熟练掌握的领域，开始把精力集中在你的梦想和渴望上。选择任何一个你一直想尝试或是希望做得更好的生活领域。用类似的分析，试着把这一领域分解成一些关键任务或要素。然后，再用上面的三个问题作为准绳，评估你对每一个任务或要素的自信水平。

通过以上的练习，你有什么重要发现？你选择把你的精力集中在与你所熟练掌握的领域有多大区别的领域上？换句话说，你踏出你的“舒适区”了吗？你找出的挑战与你的优势有关，还是一个与你以前自信能完成的事情没有联系的领域？

关于自我效能的五个关键发现

在你进行上面的反思练习的过程中，针对自我效能你可能至少会有五个关键发现。这些发人深省的发现会帮助你理解自己自我效能的特性，它不仅有望指导你去发展和培养各个生活领域的信心水平，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

而且也可以作为一个平台与出发点来让你更好地理解下文有关心理资本中的信心和自我效能的理论讨论。

发现一：自我效能与具体领域有关

基于你的反思分析，你应该开始意识到，无论你对生活中的某些领域多么有信心，也可能对其他的领域缺乏信心。换句话说，你的自我效能是与被分析的领域联系在一起的。因此，以前在某一领域建立的信心也许并不能直接迁移到其他领域，不管是你熟悉的还是不熟悉的领域。例如，作为领导者，你可能会对成为一个出色的“一对一”的培养者很有信心。然而，成为一名在讲台上具有鼓舞性的演讲者可能远远超出了你的“舒适区”，在这个领域中只有一小部分与你理解并培养他人的能力是重叠的。

发现二：自我效能是建立在练习或熟练掌握的基础上

你最有信心的工作可能是你已经反复练习并掌握的。那些你觉得没有信心来完成的工作，可能是你想要逃避的或是你几乎没有经历过的。效能是基于你对自己未来成功的可能性的评估，因此，积极的自我效能评价需要你有一些相关的经验。然而，正如前面所说的，一些人在判断他们的自我效能时，能够把一个领域的积极体验推广到另一个领域，从而形成一个更积极的“总体”的自我效能。

发现三：自我效能总有提升的空间

即使是在你认为自己非常有信心的领域，仍然会有一些工作任务让你不能真正觉得轻松。例如，你可能是一个很杰出的技术人员，但却没有出色的人际关系技能；或者你可能拥有良好的沟通技能，却苦恼于无法像你应该的那样去理性思考。

发现四：自我效能受他人影响

其他人对你的看法会影响你对自己的评价。如果他人相信你能成功，很多时候他们会说服你也这么去认为。确切地说，我们把这种

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

现象称为自我实现预言或是皮格马利翁效应（Pygmalion effect），即当有人相信你时，你就会变得相信自己。更重要的是，当你看到那些与你自己在很多方面相似的人完成了特定的任务，实现了特定的目标，而你也对这些任务和目标感兴趣时，你就开始对自己也能做到这些变得有信心。这种替代学习（vicarious learning）是一种非常有力的提高自我效能的形式，而且通常你自己也不需要太多的事先考虑。关键是你要有识别这种“榜样”的能力，这样，你才能把这个人的成功与你所能做到的联系起来。

发现五：自我效能是变化的

你的信心水平取决于许多因素。其中一些是你可以控制的，比如获取可以帮助你实现特定目标的知识、技能和能力。其他的因素可能存在于情景中，为了实现目标，这时你需要采取一些必要的措施，如你可能对产品创新有一个非常好的建议，但你的组织可能缺乏财务资源来帮你把梦想变成现实。甚至你的生理和心理健康也会对你的自我效能产生影响，如与连续两个晚上都没睡好觉或是刚和同事吵了一架相比，当你有一个健康的生活方式并对自己的人际关系感到满意时，你往往会更有信心。实际上，拥有合适的资源可以被看作是另一种形式的效能，即“工具效能”（means efficacy）。你可以判断自己是否拥有成功所需要的“工具”，这将会提高或降低你的自我效能。

令人欣慰的是，通过你的反思练习，你已经了解了自我效能的五个发现，或者对它们至少有了一些领悟。现在，与在接下来的三章中一样，我们将对心理资本中的信心（自我效能）的特性以及它的开发方法进行更深入的讨论。

自我效能是什么

根据班杜拉（1986，1997）的丰富理论与研究，自我效能（或者简称信心）可被定义为：“个体对自己在特定的情境里能够激发动机、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

调动认知资源以及采取必要的行动来成功完成某一项特定工作的信念（或信心）。”虽然，班杜拉（1997）很谨慎地使用“信心”这一术语，但大多数效能理论家倾向于把信心作为效能的一个从属性概念，尤其在积极心理学中这两个术语经常被交替使用。而且，在体育或者商业等更实用性的领域中，信心是使用更普遍的词语。在心理资本中，我们选择交替使用这两个术语，以反映自我效能的丰富理论与研究基础，以及信心的更应用性导向。不管我们在上面的定义中使用效能还是信心，重要的是要强调与信念的联系。有自我效能感的人在下面五个重要特征上表现突出：

1. 他们为自己设立高目标，并自己选择困难的工作任务。
2. 他们欢迎挑战，并因挑战而强大。
3. 他们是高度自我激励的人。
4. 为实现目标，他们会投入必要的努力。
5. 当面对困难时，他们会坚持不懈。

这五个特征使高自我效能的人有能力去主动地提升自我和高效地开展工作，甚至在很长一段时期得不到外部的支持也是如此。高自我效能的人不会等别人为他设立挑战性的目标，这经常被称为“差异缩减”（discrepancy reduction）。恰好相反，他们通过自我设定越来越高的目标，寻求并自愿选择困难的任务，来不断地挑战自我，从而为他们自己创造差距。自我怀疑、怀疑主义、消极反馈、社会批评、困难和挫折、甚至不断的失败，这些对低效能的人来说可能是毁灭性的，但很少会对有高效能感的个体产生影响。

支持性的认知过程

以班杜拉（1986，1997，2001）的社会认知理论为基础，自我效能建立在他提出的五个认知过程之上，具体包括：象征化、预先思考、观察、自我调节、自我反思。这五个认识过程是自我效能的关键构成要素。例如，杰罗姆自信，他可以帮助他所工作的公司赢得一份

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

重要的合同。在象征化阶段，或是说在脑海中创建一个心理图像或模型的阶段，他可以研究潜在顾客的决策制定过程，并形成关于参与者的心理模型，包括他们的能力、相对权力和互动的本质。在这一过程中，象征化可以作为将来行动的指南。比如，在正确的时间接触正确的人，并根据各类利益相关者在这一过程中的相对重要性，来采取相应的行动迎合他们的需要。

在预先考虑过程中，杰罗姆根据他所希望达到的绩效水平（即绩效影响点）以及预期的结果，来计划他的行动。例如，如果杰罗姆的研究表明，顾客在寻求尽可能便宜的产品，他将会确保他的提案描绘的是一个高效、划算且实用的解决方案。如果他了解到顾客强调的是质量和专业性，他就可能提供一系列在价格上有竞争力但质量上乘的选择方案，强调产品的独特与成熟，非常及时地回复客户的电话或者电子邮件，并准备好他觉得对方可能会索取的信息与资料。

杰罗姆也可能利用他的观察（模仿）认知过程来向他人学习，如他的管理者及比他更有经验的同事。他觉得能从他们的建议和反馈中学到东西，但更重要的是，通过观察他们的表现，尤其是分析他们成功背后的行动，他知道了什么会起作用，什么不会起作用。观察强调了管理者表现出某些行为和行动的重要性，因为它将“教”下属如何去取得积极的结果。管理者经常忽略一个事实，通过他们的行动，管理者在教下属如何在许多领域变得更高效。当然，低效的管理者只会教他的下属如何变得更低效。

杰罗姆需要利用他的自我调节过程，在此过程中，他将扮演代理人的角色，为自己的绩效设定具体的目标与标准，并评估与这些目标相比自己做得如何。这将帮助他更好地集中所需要的精力来提高、进步并最终达到目标。例如，在杰罗姆为赢得合同（目标）做准备时，他可能会意识到他需要深入地研究顾客或者是调整产品，以形成一个成功的提案。

通常，当我们试图改变个人的行为时，我们实际上是在激发自我意识来引导自我调节的改变。自我调节是想法和行为真正改

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

变的地方，它可能在很大程度上受到周围环境对变化的接纳度的影响。例如，如果组织的价值观和文化鼓励冒险与变化，并提供大量的社会性支持，那么个体在想法和行为方面进行自我调节带来的变化将会受到强化，且将来更容易再次发生。在这里，我们想要强调的是，在将自我意识转化为自我调节的变化这一过程中，周围环境起着重要的作用。

最后，也许与杰罗姆的自我效能最直接相关的是，他运用了自我反思过程。具体来说，他反思了过去的行动、成功与失败。从过去的经历中吸取一些经验教训，杰罗姆在这一挑战——为公司赢取合同——中的自我效能达到了一个特定水平。如果杰罗姆在正确的方向上运用并引导象征化、预先思考、观察、自我调节及自我反思的认知过程，他可能不仅可以赢得合同，也可以培育他未来的自我效能与随之而来的成功。换句话说，自我效能孕育了成功，成功也孕育了自我效能，但重要的是，成功不等于自我效能。

稍显矛盾的是，事实上通过回顾过去，人们就能提高自我效能水平。这就是为什么我们经常说为了在自我意识、自我调节和自我发展方面有所提高，人们需要花时间去“盘问”过去的成功和失败。这里说的“盘问”是指花费时间去反思、学习，然后运用自知之明来提高。

影响自我效能的其他因素

上面的例子指出了自我效能本质的两个关键点。第一点，虽然成功对人们的信心或效能有重要（实际上是最重要）的影响，但成功并不等同于效能。换句话说，正如杰罗姆的例子所展示的那样，不仅仅是他以前的成功，还有他的认知过程（即象征化、预先考虑、观察、自我调节和自我反思）共同决定了他的信心和效能。例如，如果杰罗姆的成功来得太容易，或者不是他努力与能力的结果，他很有可能就不会提高自己随后的效能了。第二点，人们的自我效能往往是与具体的领域联系在一起的。在这个赢取顾客合同的例子中，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

杰罗姆的自我效能不一定能延伸到他工作或生活的其他领域。例如，如果他被调到一个技术性工作岗位上，或者他决定改换职业，那么，他先前建立的获取顾客合同的效能就可能不再发挥作用了。为了重建自我效能，他就需要在新的领域体验成功并重新开始他的认知过程。

为了理解自我效能，另外要说的一点是它的量级和强度。量级是指个人所期望克服困难的难度水平。强度是指个体对自己能力的确认程度，即是否有把握完成某一难度水平的任务。例如，在本章开始的反思练习中，你曾有机会评估你的自我效能的量级与强度。我们鼓励你进行反思，根据你在0到100%这一标准上的反应，看看你对你所选择的关键工作任务有多少信心，并针对你所选择的练习以及其他一些不同的角色与生活领域、花一些时间来进行象征化、预先思考、观察、自我调节和自我反思。这一反思能使你更深入地理解自我效能本质的几个关键点。

自我效能与工作绩效

心理资本中的希望和韧性是最近才被应用到工作场所中的，而且还只是刚刚开始。与希望和韧性不同，自我效能和工作绩效的关系早已在研究文献中得到了充分证明。例如，对114项研究的元分析(meta-analytical investigation)表明，自我效能和工作绩效之间有强的正相关（0.38）。的确，自我效能和绩效的相关高于其他广泛公认的影响绩效的组织行为学概念与绩效之间关系的元分析结果，比如目标设置、反馈、工作满意度、大五人格特质（包括责任心）、变革型领导、组织行为修正。

除了Stajkovic和Luthans（1998a）的研究以外，还有其他几项大规模的元分析也一致证明了自我效能与动机水平、绩效之间的强相关。

尽管自我效能是与具体领域联系在一起的，但是，有许多研究表明，它在工作场所的各种不同应用中都有积极的影响。这个长长的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

列表包括领导效能、道德与伦理有关的效能、创新效能、工作申请者的测试效能、计算机效能、工作变换效能、参与效能、职业决策效能、学习效能以及企业家效能。

除了与绩效相关外，自我效能在各种不同的文化中都与工作态度有关，并且与健康和心理能力的增强相关。事实证明，自我效能也是一种能使人在压力、恐惧和挑战之下有效行动的重要因素，这主要是因为当自我效能感强的时候，人们会觉得自己能控制事情的进展。此外，大量的研究发现也表明，信心或自我效能，不仅非常符合心理资本中影响绩效产出的标准，而且正如我们接下来会看到的，也是可以开发的。

当我们对效能可以从一个领域迁移到另一个领域有更多了解时，我们也就能加快自我效能在一个新的挑战性领域的开发速度。例如，未来开发自我效能的培训工作可集中在帮助个体识别从一个领域的成功到另一个领域有哪些可迁移的点。这种可迁移性可能与前面所说的"总体"自我效能是联系在一起的。

培养管理者和员工的自我效能

正如第一章指出的那样，希望、乐观和韧性是状态类的个体特征，这一点已经得到了理论和研究的支持。然而，在对这些构念进行更深入的讨论后，我们会认识到，表现它们的最好方式应该是概念连续体。也就是说，它们既具有特质类个体特征的特点，同时作为心理资本的成分也具有状态类个体特征的特点，是可以开发的。这个概念连续体并不适合自我效能。根据班杜拉广为人知的理论，自我效能很明显是状态类的个体特征，因而也是可以开发的。

坚实的理论基础和相当多的研究支持这种观点，即当今的管理者与员工的信心和自我效能是可以被开发与提高的。然而，自我效能的开发难度可能各不相同，这要取决于具体领域的挑战。特别是，班杜拉和其他人已经证明，效能是可以通过体验熟练掌握/成功、替代学习/模仿、社会说服和积极反馈、心理和生理唤醒以及幸福感

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

等途径来开发的。通过高度聚焦的工作场所微干预以及简单的、不是特别的努力，甚至是自发的生活琐事，都能产生培养效能所需的体验。下面的部分详细介绍了自我效能的四种来源以及如何开发它们。

通过熟练掌握与成功体验来开发自我效能

“熟能生巧”，成功能树立信心。正如我们指出的，开发信心和自我效能最可靠的方法是，你要培养在某一项任务上的效能，就在这项任务的完成过程中反复体验成功。然而，正如我们强调过的，受对成功的认知加工或个体最后是如何解释成功的影响，成功并不等同于自我效能。但是，成功的确有助于增强信心，这反过来又能导致更高的绩效和成功，并且使这种螺旋上升持续发生。然而，这并不意味着低绩效者，或者在特定任务上没有任何经历的人就注定要失败。

有许多方法可以让管理者和员工有熟练掌握的能力体验，并让他们的信心随时间增强。例如，一个培训师或是教练可以把一项复杂的任务分解成若干部分，并且一次一小部分地教给受训者所有的简单子技能。这使受训者能更频繁地体验“小成功”，这反过来能帮助他们增强自我效能。这些简单的任务和技能会被逐步整合进更大、更复杂的整体，而且受训者在每一步都有练习和掌握的机会。

另一种是为管理者和员工创造“他们能够熟练掌握”的经历，有意把他们放在成功可能性很大的情形中，这样他们就会有更好的机会来体验成功。这就是为什么选拔、岗前培训、工作安排和职业规划会如此重要。组织应该尽可能为员工创造条件让他们成功，而不应该把他们放在一个不确定的环境中，到了最后才发觉这一环境并不适合他们。为了使组织成员能通过成功提高自我效能，组织应该给员工创造机会，让他们每天去做自己最擅长做的事情。

在培训时，应该设立弹性的目标，并且培训应该在没有风险、不容易分心的环境中进行。这样的培训目标和条件会提高正确吸收与应用新知识、技能和能力的可能性。这样的培训程序使培训的迁移障碍

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

最小化，且能带来更多熟练掌握和成功的机会，反过来能增强自我效能。模拟、案例研究、假设分析与其他实用的脱产培训技术等一些在专业研讨会和高管培训中经常被用到的技术，如果能在安全、聚焦的环境中采用，往往也能增强自我效能。

通过替代学习/模仿来开发自我效能

在许多情境中，熟练掌握和成功体验的机会是难以获得的，或者是由于环境的原因超出了个体、群体、甚至是组织的控制范围（比如说，预算限制或是社会经济制约）。幸运的是，这个通常与熟练掌握和成功联系在一起的试误（trial-and-error）过程（或者说，直接经验），并不是增强信心的唯一方法。通过认知过程，比如前面提到过的替代学习与模仿，来观察他人成功和失败的经历，人们也可以增强自己的信心。

虽然在增强自我效能方面，直接体验比替代学习和模仿更有效，但是，观察性的体验可以让个体认识他人的成功和失误，并从中学习，进而有选择地模仿他们的成功行为。这种学习增加了观察者未来获得个人熟练掌握体验和成功的机会。然而，要使模仿体会有效地增强自我效能，榜样和情境之间必须有相似之处，而且应该根据学习者的反思程度来安排时间。

成长中的管理者或员工与角色榜样之间的相似点越多，他们的自我效能就越可能受到角色榜样的成功的影响。这意味着同事导师（peer-mentors）、自我管理团队、甚至是处于同一层次令你敬佩的同事所传授的个人秘诀，可能比由学识渊博但高不可攀的高管人员、专业培训师或是有名的外部顾问进行的正式培训能更有效地增强自我效能。毕竟，同事往往被认为在背景、能力和职业目标上与自己更相似。因此，观察受人敬佩的同事是如何开展工作的，感受他们的成功，就能向受训的管理者或员工灌输一种理念，即“如果他们能做到，我也能做到”，进而提高他们的自我效能。通过选择正确的角色榜样，受训者更有可能积极地提高他们的自我效能水平。而且，如果选择的是处于类似或相关背景

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中的同事，那么就可以把迁移我们所学知识的挑战降低到最低限度。

除了与榜样相关之外，被观察的情境与实际工作越相似，观察体验就越可能增强自我效能。这与“自我效能是与具体情境联系在一起的”是一致的。从对传统的培训经验的分析中可以很明显地看出，大多数的干预随后都未能向实际的工作迁移。这是因为，虽然现实工作中会有很多复杂的事情、互动与不确定性，但是传统的培训为了树立受训者的信心，往往会用一种过于简化、理想化的方式来理解现实工作。增强自我效能的干预需要呈现真实的、挑战性的期望（例如，真实的工作预览），而不是在当今典型的、动荡的工作场所中很少存在的、不切实际的、温床式的培训与开发环境。运用参与者可以识别的真实案例，这对把个人所学转化为有效的实践来说非常关键。

具体对于管理决策制定、高度专业化的情形及其他复杂的认知活动来说，观察角色榜样的最终决策和行为模型可能不足以强化自我效能。受训的个体还需要能领会被观察榜样的逻辑，并理解其行动或行为模式的推理过程、标准及基本假设。在这些复杂的情境中，榜样能够通过“出声思考”帮助观察者培养自我效能，并鼓励替代学习者在他们分析情境的复杂性和权衡可能的选择方案时，也这样去做。

如果没有相关的角色榜样和可比较的情境，怎么办？在今天这种激烈变化和范式转移占主导的环境中，领导者乃至一线员工经常需要根据不充足的信息和不确定的可能性来快速采取行动。在这种情况下，想象自己在一个特定情境中成功了，然后在头脑中排练自己在面对这一情境的各种可能变化时将会采取的行动，这样也可以增强自我效能。换句话说，可以用“想象的”体验来替代真实的熟练掌握和替代学习，也就是把想象中成功的自我当作挑战性假想情境中的角色榜样。这涉及我们所说的“变未来为现在”与真实领导开发中的“变现实的自我为可能的自我”。具体地说，正如我们在第一章中强调过的，我们建议个体应该多想想

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

面对新的挑战时，他们可能的自我。正是想象的自我在激发现实自我的改变，或是在一个特定角色或挑战中，个体觉得自己能做的事情在改变。

很多情况下，包括在进行领导力和自我效能的开发时，我们认为，需要鼓励个体把自己放在一个以前没有扮演过的角色中来看待。通过为他们提供成功的角色榜样来观察，提供积极反馈，鼓励他们运用反思从他们的经验中学习，就可以做到这一点。所有这些构成了班杜拉（2001）所说的社会学习理论的过程。

通过社会说服和积极反馈来开发自我效能

仅仅是听到别人对你的赞同（也就是，对你有信心）和对你进步的积极反馈，你就会把自我怀疑转变为自我效能。换句话说，当你听到别人鼓励说“你能够做到”和“在完成……的第一步中，你做得非常好”时，你内心的想法和信念就开始转向相信“我能够做到”。事实上，20多年的实证研究有力地证明了这种影响，即视情况而定地运用积极反馈和社会认可，能够提高员工的绩效，有时甚至超过了金钱奖励和其他的激励技巧所带来的影响（Stajkovic & Luthans，1997，2003，了解全面的元分析结果）。

这些非金钱的积极强化物，比如关注、认可和积极反馈，对绩效的影响仅仅是在最近才有了合理的解释，即是通过诸如自我效能之类的认知过程得以实现的。在现实生活中，今天的大多数组织在技术培训和代价很高的经济性报酬体系上投以重资。然而，组织和管理者往往忽视了一项重要的资源——一项数量无限又没有成本的资源。这一资源包括感谢、赏识、向员工提供反馈和认可等一些强有力的绩效影响因素，它不仅对期望员工表现出来的行为有强化作用，同时还能帮助员工增强他们的自我效能。

心理和生理觉醒及健康与自我效能

与成功、模仿和说服/反馈相比，人们的情绪状态（或说觉醒）和他们的心理、生理健康与效能的联系虽然没有那么直接，但是它们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

也会影响自我效能。例如，积极的心理状态能激发象征化、预先思考、观察、自我调节和自我反思等认知加工。这些加工能让他们对信心和个人控制感的知觉及信念生机勃勃。相反，消极的心理状态或是感到前景黯淡的个体（例如，那些觉得筋疲力尽或是觉得压力到了极限的人）往往会觉得绝望、无助和悲观，进而导致螺旋下降的自我怀疑和效能降低。因而，积极的心理状态能支持与维持个体自我效能的提升。

身体健康与自我效能之间的关系也同样如此。感觉舒服且有良好的健康状况，对一个人的认知和情绪状态，包括对自我效能的信念与期望都有积极影响。相反，疾病、疲劳及身体不舒服则会有消极影响。

我们知道，当人处于高压之中时，他们的生理反应会退化。这反过来会对他们的心理过程，比如信心、信息加工与决策制定，产生消极影响。事实上，通过增强心理资本，我们可以预料到，在可靠性很高的组织中工作的个体，将可能在较长的时期内维持更高的真实绩效。

重要的是，正如我们已经指出的，虽然心理和生理上的觉醒及健康的影响不像其他来源的影响那么大。但是，如果是消极的影响，那么，它们对一个人的自我效能水平将是一个巨大的打击。如果一个人在情绪或心理上处于消极状态——或者更糟糕的是，有严重的生理疾病——那么，自我效能会急剧降低或者变为零。真正遭受心理或者生理痛苦的人很少或者根本没有信心，甚至可能会选择放弃，不仅是对某一项具体的任务会这样，而且在其他领域也会出现同样的情况。

尽管组织确实很难控制员工的情感、心理和生理健康，毕竟它们是组织之外的特性，但至少在某些维度上是可以通过组织干预来管理的。从现场锻炼和健康项目，到家庭友好福利（如儿童看护服务），到全面的员工援助计划，乃至非正式的社会活动和聚会，组织可以通过很多方法，帮助员工在充满持续压力的工作环境中管理心理和生理上的损失。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“最佳雇主”（包括知名的软件公司SAS和西南航空）就是组织能够促进健康的榜样，它们不仅能够带来成功的结果，比如更低的离职率，而且也能带来更高的信心与效能水平，进而导致更高的绩效。高层管理团队和CEO的领导过程是构建这些组织环境的关键，同时也能为组织各个层次的气氛划定界限。通过创造一个更积极且寻求进步的气氛和支持性的文化，这样的领导可以降低伤害率、压力、倦怠、离职率、缺勤率和工作疏离。高层领导的积极性和真实性会在整个组织内蔓延，它不仅能减轻压力和冲突，也可以增强自我效能。

自信的组织：集体效能

今天的组织总是发现，它们经常处于各种技术的、经济的、全球的和社会文化变化的十字路口，并能感觉到它们带来的协同效应。应对并利用这些变化的综合特性称为组织学习。在组织成员平衡新信息和探索心智模式的过程中，组织学习可以创造价值。学习型组织能用激动人心的、有效的新方式来影响现有的知识和方法。随着组织对跨职能团队的依赖性增强，组织学习也就变得越来越重要。另外，它还强调要让从上到下的全体员工以及外部利益相关者，了解组织的“宏图”（big picture）。这一“宏图”包括组织培训与开发的跨学科特性以及鼓励多元化的重要性。

在这个新的“平坦的世界”中，整个地球的每件事和每个人都是联系在一起，且“游戏场地”也变得更平坦[1]，显然个体熟练掌握能力是必需的，但已不再能满足需要了。只有与他人在各自特定领域的自我效能整合在一起时，个体的自我效能才能得到更有效的利用。整合的群体或团队的效能就是集体效能。班杜拉把集体效能定义为：“对团体可以通过采取必要的行动，进而取得特定水平成就的能力的共享信念。”

1 作者所说的“平坦的世界”与“游戏场地变得更‘平坦’”，是指世界竞争的舞台已经被推平，全球企业都在同一水平面上竞争，参见Thomas L. Friedman著作《世界是平的》（*The world is Flat*）。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

组织中的成员角色与部门角色之间的相互依赖性越强，集体效能的协同效应和互补关系就越重要。也就是说，集体效能是组织成员的一种实际认可。因此，无论他们觉得自身的能力多么有效，如果不能与组织中其他人的信心紧密地拼接起来，那么，他们的信心在这种组织背景下并没有太多的价值。简单地说，共享目标和集体决策是集体效能在组织中能够发挥作用的通道。

虽然对集体效能的研究并不像对个人效能的研究那样深入，但是仍有实证研究证明：集体效能与群体绩效产出、团队效率和动力、变革型领导、潜能和高团体绩效以及问题解决警觉性等有关系。集体效能还与群体成员的组织承诺和工作满意度有正向的关系，与工作退缩有负向的关系。

来自埃及开罗美国大学（American University of Cairo, AUC）的莫噶（Mohga）教授在最近的一次演讲中提到了一个很有意思的案例，也就是埃及一家知名公立宾馆所进行的组织变革，这一案例极好地展示了集体效能的作用。作为一个背负沉重国际债务和正在进行经济改革的发展中国家，埃及正被私有化浪潮所席卷。过去，这家宾馆是埃及最好的宾馆之一，但后来它的组织文化中充斥着冷漠和疏离。下面这些简要的事实向我们传递了当时的情形，那时宾馆即将被出售给私营投资者，包括一些全球著名的连锁机构。

- 仅有25%的房间是可以入住的，而实际入住的仅占10%。
- 为逃避责任，管理者和主管倾向于“保留一切”。这不仅包括准确的记录和库存控制，还包括摔碎的盘子、破损的椅子和沙发、漏水的卫生间以及许多其他可以收集的东西！理所当然地，会议室是储存这些东西极佳的场所（会议室几乎没有其他东西）。
- 许多员工还为附近的一家私营宾馆工作，因为他们在这家公立宾馆的工资低得可怜。而且，他们还赋予了“第二职业”新的含义，他们利用公立宾馆的上班时间为私营宾馆工作！他们只要在早上上班的时候和晚上下班的时候在公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

立宾馆出现，那么，他们在这一天中的“消失”根本就不会被注意（或者，可能更确切的是，被做着同样事情的管理者所忽视）。有趣且需要着重讨论的是，这些员工在私营宾馆的工作表现非常出色，而这就是说他们个人的自我效能很高。

这家经营不善的老宾馆雇用了一位新的执行总监，来对这家宾馆进行改组以便出售。这位雄心勃勃的领导者知道他要做的事情很多。他也知道，他的主要精力必须放在改变组织文化上。他果断地决定仅留用20%的员工。为了选择应该留下哪些管理者和员工，他与所有员工逐一进行了面谈，但在每次面谈时，他只问一个简单的问题：“你相信这个宾馆还有希望重新成为我们国家最好的宾馆吗？”如果他们回答相信，就会被留下；如果他们回答不相信，他就让他们走人。

有趣的是，回答相信并被留用的人都是在这家宾馆工作年限最长的员工。他们曾亲眼目睹了这家豪华的老宾馆的“辉煌时期”，所以，他们相信它可以重返鼎盛。总的来说，留下来的人组成了一个具有献身精神、进取心强且工作努力的员工队伍。通过一个恰到好处的激励计划，员工们变得很投入，并全力以赴地使宾馆重现辉煌。后来，它被一个大的国际连锁宾馆收购了，并被完全重组，最近的财务报告显示，它又重现辉煌了。

上面这个案例中的新领导者明白，这家宾馆的员工并不缺少成为高绩效工作者所需要具备的知识或技能（他们在“另一份”工作中证明了这一点）。这些人也不缺乏出色完成任务所需要的个人效能。然而，他们真正缺少的是一种集体信念。也就是说，作为一个团队，如果大家都能以工作为共同抱负和努力的参照点，他们就能够实现共同的目标。一方面，这些员工对自己完成任务与目标的能力非常有信心，但如果没有集体效能，其结果只会是集体的不幸，当然，也会导致员工只追求自身利益与奖励；另一方面，如果能把个人效能恰当地引导和同化成集体效能，形成一种积极投入的组织文

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

化，并有能满足个人利益所必需的奖励和激励措施，就能产生积极的效果。而且，不管是在组织还是在个体层面，都出现了积极的结果。也就是说，这家埃及宾馆通过培育员工的集体效能，因而取得了成功。

在一个完全不同的背景下，Bass、Avolio、Jung和Berson (2003) 在军队排长去参加高度逼真且复杂的军事演习之前，在驻地对他们的“变革型领导”进行了测量。同时，也对每个排的集体效能进行了测量。大约两三个月之后，这些排就前往联合预备训练中心(JRTC) 参加军事演习。研究者发现，那些在变革型领导上得分高的排长所领导的排更有效能，在军事演习中表现得更好。那些中尉和军士之间的关系无效的排，即集体效能低的排，在两周富有挑战性的演习中，几乎完全被击垮，根本无法成功完成任务。在这个案例中，与埃及宾馆的案例一样，领导力和集体效能对最终的绩效影响很大。

自我效能的潜在缺陷

熟练掌握和体验成功、替代学习和模仿、社会说服和积极反馈、情感、心理和生理的觉醒与健康都能影响信心和自我效能。然而，为了使这些因素能增强自我效能，我们必须选择这些信息，并通过象征化、预先思考、观察、自我调节和自我反思等对这些信息进行认知加工。换句话说，个体对榜样、社会说服与健康等事件——无论是成功还是失败——的知觉与解释，会增强或减弱其对自我效能（或信心）的影响。

在前面的军队案例中，教练强调通过他们所谓的行动后回顾(After Action Reviews, AARs) 来学习。在这些回顾中，他们让军官和士兵在头脑中回想发生的事情，看看哪些是可以改善的，应该如何更成功地完成这些任务。在AARs的过程中，教练运用的是一种社会学习方法。具体来说，他们是在增强这些学员的自我效能和团队的集体效能。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

班杜拉（2000）曾经提到，一些关键的知觉和归因偏见对自我效能的开发可能会有抑制作用。例如，就像前面所提到的，如果受训者觉得工作任务太过容易，或把成功归因于他人的帮助，或关注进步的速度是多么的慢，或总是回想成功过程中失败的片段，那么成功就会失去它应有的价值。此外，对榜样或情境的差异性、相关性的感知，也可能会影响模仿的效果。如果信息的可靠性、专业性、真实性受到质疑，或者来自各方面的反馈和评价缺乏一致性，那么，个体也会用一种有偏见的方式来理解社会说服和积极反馈。甚至，心理和生理状态也会与自我效能的其他来源相互作用，导致出现很难改变，却又不正确的假设、决策制定模式与偏好。

自我效能可能会导致出现不切实际的过度信心，或者说错误的自我效能。虽然影响面不大，而且班杜拉和洛克也质疑了其效度，但还是有一些研究结果表明，即使是以过去的高绩效（熟练掌握能力）为基础，不切实际的过度信心也会导致鲁莽行事，进而带来绩效的下降。而且，最近的一项研究表明，群体决策制定、集体效能与警惕性问题解决之间是一种曲线关系，这也说明，在群体层面也存在类似的过度信心现象。

尽管存在一些相反的研究结果，但更多的研究结果还是支持：在许多工作领域与生活领域中，自我效能与工作绩效之间有正向的关系（Bandura & Locke，2003，了解全面的综述）。这些压倒性的研究结果表明，大多数个体和组织的信心水平，还没有达到需要担心出现过度信心的程度。

在今天的工作场所中，逆境和挫折普遍存在，可以说，它们几乎每天都在挑战我们的自我效能。为了长时间维持有效的领导力与高绩效，开发自我效能就变得至关重要。组织迫切需要提升自我效能，而且自我效能又有着如此重要的作用，因而当组织及其员工被淹没在螺旋下降的不确定与怀疑中时，即使是对现实有一丁点曲解，传递了少许不准确的信息，但如果能让人感觉所有事情都处于掌控之中，也是应该被鼓励的。这是因为，这种知觉可以导致自我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

效能信念和期望的自我实现预言。所以，不管是一线员工、组织领导者，还是整个团队，从埃及的宾馆到大型跨国公司，要想在现在和未来拥有竞争性优势，投资开发信心（或自我效能）绝对是一个关键因素。

回顾这一章，我们的目的是要重点介绍对个体的成长和绩效非常关键的自我效能，并从社会学习理论和心理资本的角度来分析与理解这一构念。我们相信，即使组织领导者和人力资源管理者只关注员工在这一方面的发展，他们也至少能将组织的绩效产出提高10%。而且，根据Stajkovic和Luthans（1998a）的大规模元分析结果，提高的幅度可能会更大。现在，我们必须去思考，如何才能让管理者和领导者愿意去开发每一个下属的自我效能水平，如何才能让他们认识到开发集体效能的重要性，并愿意投入时间与精力去开发与培育集体效能。毕竟，自我效能对个体、群体/团队和组织层面的绩效和成功来说，很有可能是一个强有力的潜在驱动因素。

对自我效能进行研究和实践的展望与方向

正如我们在本章开篇时所提到的，在所有我们认为最符合POB标准的心理资本能力中，自我效能的研究相对来说最成熟。多年的大量研究和实践已经证实了自我效能在工作场所中的作用与价值。然而，我们仍然认为，当今的环境为研究者和实践者充分挖掘与利用自我效能尚未开发的潜力，提供了空前未有的机会。在结束本章之前，我们指出了其中一些具有挑战性的机会以及今后的发展方向，具体如下：

- 虽然自我效能是与具体情境联系在一起的，但是，随着组织层级的扁平化以及跨职能团队的广泛运用，各领域、角色和组织层次的边界变得模糊不清，这就要求我们更深入地理解个体与群体是通过什么机制，在认识到他们自己及

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

其角色独特性的同时，又能认识到他们自己及其角色也是与更大的系统或网络整合在一起的。当组织参与者不断经历角色的变化时，灵活地界定一个人的领域就变得至关重要；同样，个体的适应能力，即把先前已经建立起来的自我效能迁移到相关但又不同领域的能力，也就变得非常重要。

- 与上面这一方向相关的另一个问题是，研究者和实践者需要认识到分析的层次（levels-of-analysis）在研究自我效能时的意义与作用。班杜拉（1997）提醒说，除了存在与目前可用的聚集群体信念和绩效的工具相联系的方法上的挑战之外，还有概念上的挑战，如“个人效能的信念是在更大的社会体系中发挥作用，因此两者之间有着不可分割的关系。在评估他们的个人效能时，个体不可避免地要考虑那些可能提高或者阻碍其努力程度的群体过程……［因此］，对个人效能的判断在很大程度上受到群体特有动力的影响”。为了更好地理解自我效能，将来的研究应该考虑这些跨层面的协同效应。而且，今后的研究需要分析群体成员的自我效能在什么情况下可以转变为集体效能，以及如何来为这一转变提供最好的支持。
- 我们也认为，自我效能可以引发信心和绩效的螺旋上升。自我效能可能的螺旋上升和传染效应，对领导者及其追随者的开发有很大的参考价值。在本书的最后一章，我们提供了许多方法来计算心理资本开发和人力资源管理的投资回报。然而，如果领导者的自我效能可以慢慢扩散到他的追随者那里，那么组织在真实领导开发——包括领导者自我效能开发和对其追随者效能开发上的投资，所带来的投资回报很有可能会远远超过我们的保守估计。以底线为导向（bottom-line-oriented）的政策制定者没有根据地假设人力资源投资是不值得的，然而，在目前的商业环境下，这一假设受到了来自各方面的挑战。自我效能向研究者和实

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

践者展示了它的另一个贡献，即越来越多的研究表明，人力资源在创造可持续的竞争优势方面起着非常重要的作用。

- 此外，由于信心可以增强员工独立完成任务的能力，各种领导权变因素就很有可能逐步显现出来。例如，自我效能也有可能成为领导的替代品，这可能会对不真实的集权领导者构成威胁，所以，他们可能不愿意去开发员工的自我效能。为了更全面地理解组织领导者在培养或者妨碍员工自我效能开发方面的显著作用，还应该考虑组织结构和文化中的中介因素和调节因素（例如，工作复杂性、多元化程度）。
- 在全球化的背景下，我们也鼓励今后的研究去探讨，在跨时间、跨空间和跨文化工作时，自我效能的构成成分有哪些。对那些进行跨时间、跨空间和跨文化领导的管理者来说，他们的自我效能的基本点是什么？然而，到目前为止，还很少有研究去考察这类领导者的自我效能水平，更重要的是，也很少有研究去考察应该如何开发这种自我效能。
- 最后，我们认为，很有必要把自我效能应用到新的工作环境中去，尤其是不同的工作环境和跨文化的背景，这类研究对于证明自我效能的外部效度具有很大的价值。

参考文献

Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2001). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *Leadership Quarterly, 11,* 615–668.

Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). *The high impact leader.* New York: McGraw-Hill.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational Psychologist, 28,* 117–148.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control.* New York: Freeman.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

现出来的创造力、创新和足智多谋能激活人的能量与控制感，当这两者结合在一起时就会产生螺旋上升的希望。如果一个人在“仅仅可能起作用”的替代路径上探索的时候，能够有较强的控制感，那么希望就会持续，甚至增长。

回顾本章开头关于杰瑞米和凯拉的例子，他们高水平的希望清楚地表现在如下几个方面：首先，他们有明确的目标：维护与提高他们的婚姻、孩子和生活质量；其次，他们下定决心实现他们的目标，这表现在他们意志力的强度、投入精力的数量、对动因有清楚的了解以及相信自己可以掌控命运上；第三，即使在困难和挫折要毁掉他们的目标时，他们能转移到替代、创造性的路径上，并继续追求他们的目标。当人们在某一条途径中受阻（也就是说，他们的路径被堵住了），而又找不着其他替代途径时，我们认为他们不仅仅是遭受了挫折，而且是处于习得无助感的早期阶段。在杰瑞米和凯拉的例子中，他们的希望导向是“习得有助感”（而不是无助），这就能帮助他们转到别的途径上去，进而实现目标。

最后，因为这对夫妇的一些新途径被证明是有效的，这进一步鼓舞了他们的积极性，反过来又增加了他们成功的机会，并对他们的希望产生螺旋上升的影响。只要在一条备选途径上有前进的动力，那么就会产生积极的传染效应，而且是一个接一个的。

希望与绩效的关系

尽管积极心理学研究和希望研究都是近期才出现的，但是，希望和绩效在不同生活领域中的关系已经得到大量研究的支持。这些领域包括：学术和运动成就、生理和心理健康、生存与应对挑战的信念和技能、其他积极生活和幸福结果。

最近的提议和研究也证明，希望和工作场所的绩效之间有着正向的关系。例如，探索性的研究结果表明，员工的希望和组织盈利能力之间有正向的关系，企业家的希望水平与他们对业务所有权的满意度也有正向的关系。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Peterson 和 Luthans（2003）发现，组织领导者的希望水平与他所在部门的盈利能力、员工的满意度和留职率之间有着正向的关系。Youssef（2004）的研究也显示，1000多位管理者和员工的希望水平与他们的绩效、工作满意度、工作幸福感和组织承诺之间有正向的关系。在几个跨文化的环境中，如在埃及、中国、南非，学者们也对希望进行了一些概念或者实证研究。所有这些研究仅仅只是一个开始，但已经初步表明了希望与绩效之间有什么样的关系，以及应该如何来开发希望。

开发管理者和员工的希望

虽然大家认为希望是特质类个体特征，因而难以改变，但是，与心理资本的包含标准一致的是，研究已经证明，希望也是可以开发的状态类个体特征。人们可以通过如下几种具体方法，来成功地开发和培育希望。

1. **目标设置。**大量研究表明，有效的目标设置与绩效之间存在关系。与希望理论相符，当人们把目标内化为自己的目标、对目标有比较高的承诺并且目标成就是自我调节时，就很有可能实现绩效的提高。此外，与希望的动因成分相一致，自我设定的目标、参与设定的目标或者即使是被分配的目标，但对目标有合乎逻辑的解释，与强制执行且没有任何解释的目标相比，往往能够产生更高的绩效。最后，合适的目标设置不仅会影响一个人的动机水平、做出的选择、努力程度和坚持不懈的程度，也会影响他为实现目标而寻找创造性途径的意愿和能力，即希望中的途径。

2. **弹性目标。**有益于开发与培育充满希望的思维，进而推动绩效提升的目标应该是具体的、可测量的、有挑战性的但又可实现的。弹性目标有足够的难度，可以激发你的兴奋程度和探索精神，但却仍然是可以实现的。如果你足够努力的话，它们会给你“试验”的机会，并能让你对成功有合理的期望。它们通常能挖掘你的“保留潜能”，让你能去勇敢面对一些令人畏惧，但又可行的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

挑战。

3. **分步前进。**要想实现充满希望的目标，分步前进是一个必不可少的成分。在分步前进的过程中，困难的、长期的、甚至是压倒性的目标被分解成更小、更邻近，因而更易管理的“里程碑”。由于能向较远的目标逐渐前进，动因和途径就增强了，从而为一个人成功地迎接挑战夯实了一个更具持续性的基础。

4. **参与。**经研究证明，强调自下而上的决策和沟通、参与的机会、员工赋能（Empolyee Empowerment）、投入（Engagement）、授权和增强自主权，能取得所期望的结果。例如，研究已经发现，这种参与能提高绩效，增强员工满意度、承诺以及其他所期望的态度结果，如心理承诺和认同。

对“参与”在培育希望方面的作用进行分析，我们可以很清楚地发现，这些方法为上班族制定决策和作出选择提供了权力、自由和自主权，即动因。它们也鼓励上班族去探索和实施自己设计的行动计划，即途径。参与在提高绩效方面的作用，不仅体现在情绪与动机方面，而且对个体的认知过程也会产生影响。具体来说，它能让个体去分析和思考，把看似不可能的事情变成可能的。

5. **奖励机制。**有关行为绩效管理的丰富知识体系已经毋庸置疑地证明，你强化什么就能得到什么（参见 Stajkovic 和 Luthans 于 1997 年及 2003 年所进行的元分析）。通过奖励那些对恰当的目标作出了贡献、主动有效地设置目标、表现出内控和自我调节行为（动因）及为了实现目标创造性、坚持不懈地寻找多条备选途径的管理者与员工，就可以强化他们的希望。要成功实现这一过程，就必须理解良好的奖励机制的本质，就是能使组织目标与对个人内在和外在的奖励相匹配。在大多数组织环境中，奖励机制根本就没有形成这种能带来持久动力和绩效的联系。大多数人并没有发现，他们所做的事与他们在工作中获得的认可之间有任何联系。这种联系的脱节会降低人们的工作动力，并导致绩效的下降。让人们知道他们的行为是如何与特定的奖励直接联系在一起的，这样就会产生很强的激励作用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6. **资源。**在努力实现目标的过程中，因遇到障碍而失望，这在当今不断变化的、超竞争（Hypercomptetitive）的环境中是不可避免的。因此，找到能维持和增强希望的备选途径就变得至关重要。在一个广受欢迎的商业杂志上，有一篇文章标题警示说，“改变或灭亡”。对于希望来说，改变意味着找到新的备选途径，以实现目标。然而，如果下属在工作上都不够投入，加上环境的限制，如很难获得必需的资源，就会导致管理者归因于外部因素，认为自己是一个牺牲品，并很快变得找不出可利用的备选途径，最终导致失望和冷漠。毫无疑问，清楚地确定事情的轻重缓急，并有效地配置资源，这对维持希望和实现目标是非常重要的。组织和领导者的支持能够推动员工去开发备选途径，这也很重要。

除了显性的物质资源以外，管理者的支持和承诺也是不可或缺的资源。例如，没有高层管理的支持，无论中层领导者和员工拥有多大的意志力和路径力，重要的目标都很少能实现。事实上，在缺少自上而下的组织支持的环境中，组织成员越是充满希望，他们的挫折感可能就会越强。

在最近的访谈中，通用电气CEO杰夫·伊梅尔特（Jeff Immelt）提到，他父亲在家中饭桌上的行为，在很大程度取决于父亲当时的主管是谁。杰夫的父亲也在通用电气工作，在他职业生涯的某段时期，当他有一个不好的上司时，“他回家的时候情绪低落，对未来很不确定。而当他有一个好上司时，他就像被充足了气一样。”注意他用来描述动机的词语：“对未来很不确定”及相对应的“像被充足了气”。这就是主管或管理者的支持能够做到的，让员工对未来绝望或者是充满激情与希望。

7. **战略协同。**当代的战略管理往往忽视了人力资源的重要作用，而实际上，在当前全球化的工作环境中，人力资源是组织获取竞争优势的一个主要来源。同样，很少有高层领导者关注他们所在组织中的希望水平，忽略了把工作与员工的才能和优势相匹配的重要性，也忽略了“不好的上司”的持久影响。在选拔人才的时候，专业技术仍然是关注的重点；大多数的开发战略倾向于关注弥补弱点，而不是让优

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

势更好地发挥作用。

有效的战略管理强调把财力和物力合理地分配到最需要的地方，以产生最高的回报。同理，对希望的动因和途径进行开发，也需要根据每个员工的才能和优势，仔细考虑这些人力资源的配置和开发。从希望对途径的关注可以看出，把人安排在合适的位置上能够给他们提供更多的选择途径，这样，他们在工作上就能成功。另一个极端，当人们与他们的工作职责完全不匹配时，他们就很难成功。这种不一致限制了员工选择途径的可能性，从而降低了他们的希望。

8. 培训。即使组织认为人力资源是他们最重要的资产，并按照这种信念来行事，但是，组织在进行培训投资时，仍然需要非常谨慎地决定究竟采用什么培训哲学以及如何来实施培训。这是为什么呢？因为规范的培训会催生受训者的被动性，并对新途径的思考产生负面影响。单向的、没有互动的培训方法会降低参与者的动因。以技能为导向的培训仅仅传授标准的技术知识和具体的任务信息，虽然有时是必要的，但也是有局限性的。相反，能提升希望的培训方式应该是亲自参与的、互动的、分享式的。它们能增强受训者的总体能力，并把他们的才能培养成优势，这样，他们以后就能够适应各种情境了。与希望相关的培训，在让受训者学到技能的同时，也能提升了他们的能力，但它也为自我意识、自我调节、自我评价和自我开发留有空间。以这些基本观点为指导，我们设计了高度聚焦的微干预措施，研究表明，它对开发希望有积极的作用（也包括对其他能力和总体的心理资本，详见第八章）。在这些微干预的研究中，管理专业的学生、管理者、工程师和员工的希望（和总体心理资本）得到了显著的提升。

充满希望的组织领导者或管理者

考虑到当今全球环境中的混乱，充满希望的领导者和管理者对于任何组织来说，即使不能决定其存亡，至少对其发展也是至关重要

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的。领导者和管理者需要推动组织不断前进，而支撑这种发展的因素就是希望。充满希望的管理者既不仅仅是能有效履行传统管理职能（包括计划、组织和控制）的“好管理者”，也不仅仅是拥有管理者所必须具备的三项技能的个体，即概念技能、技术技能和人际关系技能。虽然这些仍然是有效管理所必需的，但在当今新的范式下，在“平坦的世界”的竞争环境中，它们已不再能满足需要了；传统的、系统的实施方式也是如此。为了保持在创新与生产率曲线的最高点，我们生活的时代（以及可预见的未来）要求组织充分利用员工的希望。培育希望的好处是，如果竞争对手的领导者和管理者不付出巨大的努力，也没有经过专门的培训，它们就很难复制我们的希望，这就使希望能成为一个持久的竞争优势。

在当今工作场所中，充满希望的管理者和领导者，应该是拥有以目标为导向的意志力和路径力的人。充满希望的管理者所拥有的能量和决心，能够传染给他们的下属，激励他们去取得更高的绩效。他们是有效的计划者，能够设定具体的、有挑战性的目标，并能使这些目标与组织最重要的任务保持一致。他们鼓励下属设定个人目标，制定更高的标准，充分发挥他们的潜能，并为下属创造这样的环境。他们接受并尊重下属，把他们看作独立的个体，支持他们自我设定目标，并在他们提出创新性的途径时给予奖励，即使这些途径不符合传统或不常见也不例外。充满希望的管理者是同事的导师、教练和开发者。他们做那些杰夫·伊梅尔特的父亲形容的好上司所做的事情：使员工感觉“像被充了气一样”。

把我们的讨论与最近的领导理论研究结合起来，我们注意到，充满希望的管理是真实领导的一个非常重要的组成部分。充满希望的管理者具有很强的自我意识，他们非常清楚自己的能力、身份、弱点、价值观、情绪和目标，这样的领导者被认为更加真实。他们能够自我调节对自己和对他人的认知、情绪与行动。他们对自我确认（self-verification）和自我提高（self-improvement）的一贯渴望，能激励他们去积极寻求下属的反馈和参与。随着时间的推移，这将会促使领导者和下属在更真实的关系中共同成长。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

即使在决策制定得很快且缺乏参与时，充满希望的管理者也会以诚相待，用诚恳、透明、立足于建立信任的方式来解释他们行动的根本原因。这样真诚的过程能鼓励员工接受他们的观点，并能维持下属的自尊、动因及对途径的思考。它也能帮助他们的下属成长为领导者，因为他们示范了一种领导类型，即他们"希望"下属能对自己未来的下属表现出来的领导风格。

充满希望的员工

除了充满希望的管理者和领导者，描述充满希望的员工的特性也是很有益处且非常必要的。虽然希望是一个可塑的状态类个体特征，因而也是可变的，但是，有能力辨认充满希望的发展趋势（或是失望信号）的管理者，更有能力诊断员工的希望状态。有效的管理者会积极地准备，来培养和强化同事的希望。

充满希望的员工往往是独立的思考者，他们是内控的人。也就是说，在解释他们在某一项任务上的成功时，他们倾向归因于内部因素，比如自己的努力。因此，为了展现和利用他们的动因，他们需要高度的自主权。如果对他们管得太死，这些员工可能很容易被触怒、觉得沮丧，并可能试图寻找替代途径来重获控制，因而他们很有可能被管理者认为是不顺从的人。他们对成长和成就有强烈的需求，最容易激励他们的是丰富化的工作，就像 Oldham 和 Hackman （1980）所描述的，也就是工作意义感和责任感较强且能及时提供反馈。即使预算有限，充满希望的员工也是足智多谋的，具有很强的创造力。因为他们追求非传统的、不同寻常的途径，所以，他们也可能给人一种无组织、无纪律的印象。换句话说，从表面上看，高希望者可能表现为不顺从的麻烦制造者或是冒险者。然而，我们经常可以看到具有这些特征的人都是"成功的企业家"。

从另一方面看，缺乏希望的员工可能表现为遵守组织规则，顺从他们的管理者。低希望者可能被管理者和同事视为容易合作的"好

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

战士”。不幸的是，大多数组织即使不通过正式的形式，也会以非正式的形式对这类良好的态度和行为进行奖励。然而，尤其是在今天这样的环境中，如果他们的动因很低、只有有限的途径甚至没有途径，那么管理者和组织很有可能就会遇到问题。这样的员工经常会变得自由闲散，即使无事可做也会刻意给人造成工作很忙的感觉。更糟糕的是，他们也可能变得懒散，并花时间寻找途径，来妨碍管理者和领导者实现想要完成的工作。

有效的管理者和领导者要有预见性地处理这些表露出失望迹象的员工。低希望者在承担额外的职责、做独立的决策或者解决挑战性问题时，常常表现为不情愿或无能为力。非常多的管理者陷入了“权力陷阱”，他们亲自为这些同事设定所有的目标，做所有的决策，并认真仔细地告诉他们每一步应该如何走。尽管他们的出发点是通过亲身领导与严格控制来提升他们所在部门的绩效，但是，这种事必躬亲的“微观管理”（micromanagement）方式也可能会使下属变得失望或骄傲自满。毫无疑问，这对培养适应性强的员工没有任何作用。幸运的是，充满希望的领导者和管理者的所作所为恰恰与之相反，他们培养的是有效的、充满希望的员工，这样的员工不仅能精力充沛地完成自己的工作，而且也会寻找各种途径来支持其他人的工作。

充满希望的组织：培养充满希望和高绩效的文化

对于今天的组织而言，充满希望的领导者、管理者和员工是一种非常重要的无形资产。然而，我们的一些探索性研究表明，要想成为充满希望的组织必须解决一些难题。虽然我们的研究清楚地表明，希望和绩效结果之间有着正向的关系，但是，在我们研究的某些组织中，两者的关系却是负向的。一些管理者和员工在希望上有较高的得分，但在预期的结果上得分却比较低，在对他们进行的定性跟踪访谈中，他们认为造成这种结果的主要因素有：没有前途的工作所造成的挫折、界定模糊的目标和晋升标准、卑劣的政治手段和措施、微观管

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

理以及中央集权的决策。

在一些组织中，对工作有动因和途径，且充满希望的管理者和员工，他们所付出的比组织要求他们做的要多得多。在一个受限制的、非支持性的工作环境中，充满希望的管理者和员工经常会感觉失望，因为他们有一定的能量，却没法运用在正确的方向上。尽管组织环境很差，这些高希望者仍然会继续出色地完成工作，但随着时间的推移，他们的工作满意度、幸福感与组织承诺度会恶化，进而对他们的绩效产生消极的影响。

一个我们非常熟悉的具体案例生动地说明了这一问题。在一个组织中，只要被雇用为电话推销员和电话客户服务代表，就隐含着他们可以对自己将来会在公司的营销或销售职业通道上的发展寄以厚望。虽然在美国（不是印度）电话推销员被认为是一个没有前途的职业，或者最多只是一个过渡职业，但是，这家公司所有人员都了解的这一期望，似乎对这些电话推销员的保留产生了积极的影响。在这家公司中，不成文的晋升标准包括任期和是否获得了大学学历。很多充满希望的电话促销员一边投入大量时间攻读学位，一边耐心地等待着"轮到被晋升"到销售和市场职位的机会。换句话说，即使组织没有给他们的学费提供任何补偿或留出给他们上课的时间，他们都主动地（有动因）追求升迁（晋升到销售或市场职位），并找到了实现的方法（通过资历和高等教育）。

随着"重要日子"的到来，销售部公布了一个职位空缺。那些依据"标准"（任期和学历）觉得自己符合条件的人，都申请应聘了这一销售职位。然而，在面试了这些充满希望的内部候选人和一些外部应聘者之后，组织录用了其中一位外部应聘者。这个人是一个没有工作经验的应届大学毕业生，因此，他并不符合众所周知的标准。而组织并没有向内部候选人解释，判断这位外部应聘者比他们更符合职位要求的标准是什么。绝望和挫败导致一些高希望的电话促销员选择离职，另外还有许多人也更新了他们的简历，目前正在找工作。

就这个案例中的希望而言，充满希望的员工所拥有的、希望升

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

迁到更好职位的决心和动力被组织击垮了。这些充满希望的员工认为，他们受到了不平衡或不公平的对待。然而，强烈渴望成长与进步的目标、达到这些目标所需的智慧和路径力，一定会激励他们去为自己的动因重新寻找新的途径，其结果是他们的组织承诺会降低，最终工作绩效也会下降：他们在寻找另外的雇用机会。正如前面我们已经指出的，一方面，如果理想的备选途径在组织中受到了限制，充满希望的员工被强迫选择不合适的途径时，他们可能就会变得自由闲散，且极有可能会不服从管理者的安排；另一方面，低希望的员工会勉强接受这一事实，即他们的职业生涯是由组织决定的，而不能通过自己的努力来决定（低动因）。这些低希望的员工也许不会去寻找另外的可能性（途径），可能会继续忠诚于组织，但是绩效却很低。

有几个因素可以推动形成有利于开发和维持希望的组织文化。战略首创精神强调制定长期的目标、协调、整合及权变的计划，它能为对动因和途径的思考创造良好的环境。很显然，我们在这里所讲的，是一种能激励和强化这类思考和行为的组织氛围和文化。诸如著名的“最佳雇主”——北卡罗来纳州软件公司SAS这样的组织，为其成员提供了一个完善的“大师计划”，使组织成员的个人目标及专业目标与组织目标保持一致，这样，组织就能有效地利用他们的希望。组织也可以提供合适的界限和尚未开发的领土，把希望引导到合适的方向上，进而繁荣兴旺。

充满希望的组织会主动为成员寻求和创造机会，并控制环境，以推动员工实现目标。当组织明确把它们的哲学观表述为清楚的任务宣言，基于价值观的、激动人心的愿景以及一系列现实可行的目标时，它们实际上在为潜在的和既有的组织成员创造一个真实的组织预览。能认同组织战略方向的新员工，更愿意接受、认同组织的行动方案，并据此来开展工作。对现有的充满希望的管理者和员工而言，也是这样的。甚至是那些不那么充满希望的成员，如果能开发并维持他们的动因和途径思考，他们也会被充满希望的组织文化社会化。

组织如果采用扁平的有机结构、参与式的决策、授权以及其他灵活的、高敬业（high-engagement）技术，就能形成公开、透明的沟

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

通，进而创建充满希望的文化，这样就可以鼓励组织成员积极行动、承担责任、履行义务，并能预期受到组织的公平对待。这些就是充满希望的组织用来激励、保持并增强组织成员的意志力和路径力的方法。在这样一个充满希望的组织文化中，透明性和真实性就允许资源——既包括传统的经济资源，也包括人力资本、社会资本和心理资本——能够被大家所共享，并迅速配置到最能发挥作用的地方去。

从悲观的一面来看，在一个不透明或不道德的组织中，人们也会寻找途径，但却是为了避免让出他们拥有的资源；更极端的是，他们会制造出战争中所谓的"叛乱"。此外，那些为运营的每一处细节都制定了相应的政策与程序的组织，往往会抑制希望。高度结构化的运营、严重的官僚主义、自上而下的政策制定看起来效率很高，但是由于会对希望产生消极的影响，因此，从长期来看它们是有害的。个体需要有能让他们逐渐成长的环境，而如果要遵守严格的规则和程序的话，他们就没有别的选择了，这样只会抑制他们的成长。

我们最近听到一个核反应堆工厂的管理者说："在帮助员工持续成长方面，我们非常有创造性。"他又补充说，"现在不用担心我们对工厂的管理没有创造性，尽管是在模拟的过程中实现，但我们却是在追求绝对的创意。"这位管理者所说的是，由于监管和安全方面的原因，他们的工作有许多明确的规章制度，但他们能通过精心设计的学习模拟，来促进员工的成长。

在当今急速变化的、新范式背景下，充满希望的管理者和员工的动因、途径思维正是组织所需要的，然而，机械化的结构和中央集权的决策所引发的组织惰性却与之背道而驰。的确，在核反应堆工厂（和其他要求高可靠性的组织环境下），你也能做到有创造性，同时关注日常规范，而且它们并不一定会彼此冲突。实际上，鼓励创新的组织文化最终可以释放充满希望的员工的能量，进而改进日常工作。

希望的潜在缺陷

充满希望的管理者、领导者、员工及组织，都是以目标为导向

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的、有动力且足智多谋的。通过坚定的意志力和创造性的路径力，他们能够设定并实现富有挑战性的目标。由于希望的反复性，所以目标的实现又能够进一步地培养动因和途径，甚至达到更高的希望水平。然而，如同心理资本的其他维度，有效的希望必须是现实的。虚假希望当然是一个潜在的威胁，希望与成功之间极有可能是一种倒 U 形的关系。在某些时候，当希望变得不切实际时，绩效可能会随着成功急剧下降。

充满不切实际希望的组织或个体可能会把他们的精力和资源倾注在不可能实现的目标上。他们也可能掉进承诺升级的陷阱，在目标虽然富有挑战性，但并没有战略意义或者根本不可能实现的时候，继续热情地追求目标的实现。斯奈德（1995）建议，在开发希望的同时，必须同时培养"重设目标"（Regoaling）的技能。这样，充满希望的个体才能把他们的精力和创造力重新定位到正确的目标上，而不会继续停留在过时的或是已经被证明无法实现的目标上。

对于充满希望的组织及其成员来说，另外一个潜在的缺陷是，他们可能会陷入"只要目的正当，可以不择手段"的心理状态。当他们坚持不懈地追逐有价值的组织或个人目标时，一些满怀希望的个体可能会为了某些内部或外部利益相关者，而对自己和组织的伦理价值观或社会责任做出妥协。例如，某些个人目标、动因和途径可能是从自己的利益出发的。有的目标会使某些利益相关者受益，而让另一些利益相关者受损。比如，劳资谈判、部门间竞争或是股东利益最大化。

另一方面，明确传达而又有重点的价值观体系，加上个人、部门及组织之间协同一致的目标，可以把希望的意志力和途径引导到合适而又合乎伦理的目标上去。如果能有公平的权变奖励机制和真实的领导，那么，共同认可的目标和方法就能平衡，并支持各种利益相关者的需要和权利。这种奖励机制和真实的领导有助于维持组织的愿景，提升组织的声誉，增强长期的、真实的、可持续的绩效。

最后，在开发希望的过程中，我们要切记：不能因目标的高尚，而使整个过程了无生趣。组织、管理者和员工都应该不仅喜欢希望的动因和途径这些终极结果，也要享受开发希望的过程，即开发和维持

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

希望成分的过程。设定目标、拓展目标、分步前进和重设目标应该被视为无价的学习、成长和自我实现体验。参与、授权和其他动因开发技术应该被看作是逐步增加自主权和责任的机会，而不是用来推卸责任、浪费时间的无效管理“时尚”或方法。途径的开发应该提高管理者和员工创造性地制定决策和解决问题的技能，使这些充满希望的组织成员能不断克服令人受挫的障碍，打通受阻的途径。希望的开发无论从个人角度还是专业角度来说，对人一生的学习和适应都是有益的。充满希望的人会把妨碍目标实现的障碍视为发展的机遇和挑战，而不是死胡同或是不投入、冷淡和停滞不前的借口。

对希望进行研究和实践的展望与方向

作为一个符合标准的心理资本能力，希望是一种价值无量，但却被人力资源开发和管理所忽视的资源。今后的研究与实践一些可能的方向与重点有：

- 希望（和乐观，我们下一章会讨论）的开发可能会导致“过犹不及”，对于这一点，我们需要有清楚的认识，并在今后的研究中进一步考察。斯奈德（1995a）认为，在开发希望的同时也应该提高“重设目标”的技能，以避免“虚假希望”，或导致希望与绩效之间出现我们前面讨论过的倒U形关系。对希望与绩效之间的关系进行实证检验，同时考察有哪些情境变量会影响它们之间的关系与临界点，这一类研究很有挑战性，但是，对希望的有效应用来说又是非常必要的。在各种不同的组织中开展实证研究，可以让我们对希望和绩效之间的关系有更全面的认识与了解。而且，研究和分析“极端者”，即通常可能会因为“太有希望”或“太没希望”而被研究者或实践管理者忽视的那些人，也是非常有价值的。
- 与上面一点相关的是，为了进一步充实现有的研究成果，很有必要用更加多样化的工具来对希望进行评估。例如，在本章我们曾经提到，在定量研究中出现了与我们的预期不一致

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的结果，也就是出现了“极端者”，他们表现出了很高的希望，但是绩效或满意度却很低，通过定性跟踪访谈，我们对这一问题有了更深入的了解，发现一些功能失常的组织因素可能会导致高希望者的挫折感。因而，研究者深入组织中去研究，比如希望是如何形成的、又是如何在沟通中表现出来的，就成为今后可以研究的一条非常有价值的途径。

- 随着更多实证研究的出现，对希望的元分析研究，将能更加全面、更准确地勾画希望与绩效之间的复杂关系以及可能的非线性关系，而且能找出一些潜在的调节和/或中介因素。
- 在提出希望的概念时，斯奈德（1993）认为，在一个人的认知活动中，动因的分析与达到目标的途径之间有着持续的反复，而希望正是知觉到的动因和途径的累积。然而，在目前用来评估希望的工具中，在计算希望时，意志力和路径力的权重是相同的。这一领域的进一步发展，将让我们对动因与途径之间的交互作用有更深入的了解。而且，如果动因与希望在影响绩效时其权重不一样的话，那么，哪些情境因素会影响它们的相对权重，这也是很值得去研究的一个问题。
- 我们认为，不只是领导者的言行，还包括领导者的品质也为他们培养希望提供了一个很好的出发点。我们需要更多地了解领导者的特征，了解环境是如何对希望的开发产生影响的。另一个需要更加深入研究的领域是，领导者所运用的印象管理策略又是如何影响希望的。
- 我们也需要对能提升希望的短期干预进行研究，考察有哪些方法可以增强领导者和下属的意志力和路径力。与心理资本的其他成分相比，我们对哪些措施可以培育和维持最高水平的希望，了解相对较少。
- 最后，与上一章讨论的自我效能一样，可能的跨层级问题、螺旋上升和下降、传染效应、跨文化差异，这些也是今后的希望研究与实践应该关注的问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

参考文献

Adams, V. H., Snyder, C. R., Rand, K. L., King, E. A., Sigmon, D. R., & Pulvers, K. M. (2003). Hope in the workplace. In R. Giacolone & C. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp.367–377). New York: Sharpe.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63,* 1–18.

Avolio, B. J. (2004). Examining the full range model of leadership: Looking back to transform forward. In D. Day & S. Zaccarro (Eds.), *Leadership development for transforming organizations* (pp. 71–98). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). *The high impact leader.* New York: McGraw-Hill.

Bryant, F. B., & Cvengros, J. A. (2004). Distinguishing hope and optimism. *Journal of Social and Clinical Psychology, 23,* 273–302.

Buckingham, M., & Clifton, D. (2001). *Now, discover your strengths.* New York: Free Press.

Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently.* New York: Free Press.

Byrne, J. (2005). The Fast Company interview: Jeff Immelt. *Fast Company, 96,* 60–65.

Carifio, J., & Rhodes, L. (2002). Construct validities and empirical relationships between optimism, hope, self-efficacy, and locus of control. *Work, 19,* 125–136.

Conger, J., & Kanungo, R. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review, 31,* 471–482.

Curry, L. A., Snyder, C. R., Cook, D. I., Ruby, B. C., & Rehm, M. (1997). The role of hope in student-athlete academic and sport achievement. *Journal of Personality and Social Psychology, 73,* 1257–1267.

Fordyce, M. W. (1988). A review of research on the happiness measures: A sixty second index of happiness and health. *Social Indicators Research, 20,* 355–381.

Friedman, T. L. (2005). *The world is flat.* New York: Farrar, Straus and Giroux.

Hackman, J., & Oldham, G. (1980). *Work redesign.* Reading, MA: Addison-Wesley.

Harter, J., Schmidt, F., & Hayes, T. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87,* 268–279.

Jensen, S. M., & Luthans, F. (2002). The impact of hope in the entrepreneurial process: Exploratory research findings. In *Decision Sciences Institute Conference Proceedings.* San Diego, CA.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin, 127,* 376–407.

Katz, R. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review, 52,* 90–102.

Kwon, P. (2000). Hope and dysphoria: The moderating role of defense mechanisms. *Journal*

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

of Personality, 68, 199–223.

Latham, G. (2000). Motivate employee performance through goal-setting. In E. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organizational behavior* (pp. 107–119). Oxford, UK: Blackwell.

Latham, G., Erez, M., & Locke, E. (1988). Resolving scientific disputes by the joint design of crucial experiments by the antagonists: Application to the Erez-Latham dispute regarding participation in goal setting. *Journal of Applied Psychology, 73*, 753–772.

Latham, G., Winters, D., & Locke, E. (1994). Cognitive and motivational effects of participation: A mediator study. *Journal of Organizational Behavior, 15*, 49–63.

Locke, E., & Latham, G. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 695–706.

Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive, 16*, 57–72.

Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. J. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior, 27*, 387–393.

Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–258). San Francisco: Berrett-Koehler.

Luthans, F., Avolio, B., Avey, J., & Norman, S. (2006). Psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction (Working Paper No. 2006–1). Gallup Leadership Institute, University of Nebraska–Lincoln.

Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review, 1*, 247–269.

Luthans, F., & Jensen, S. M. (2002). Hope: A new positive strength for human resource development. *Human Resource Development Review, 1*, 304–322.

Luthans, F., Norman, S., & Hughes, L. (2006). Authentic leadership: A new approach for a new time. In R. Burke & C. Cooper (Eds.), *Inspiring leaders* (pp. 84–104). London: Routledge, Taylor & Francis.

Luthans, F., Van Wyk, R., & Walumbwa, F. O. (2004). Recognition and development of hope for South African organizational leaders. *Leadership and Organization Development Journal, 25*, 512–527.

Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics, 33*, 143–160.

Luthans, K. W. (2000). Recognition: A powerful, but often overlooked leadership tool to improve employee performance. *Journal of Leadership Studies, 7*, 31–39.

Magaletta, P. R., & Oliver, J. M. (1999). The hope construct, will and ways: Their relations with self-efficacy, optimism, and well being. *Journal of Clinical Psychology, 55*, 539–551.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Oldham, G., & Hackman, J. (1980). Work design in the organizational context. *Research in Organizational Behavior, 2,* 247–278.

Onwuegbuzie, A. J., & Snyder, C. R. (2000). Relations between hope and graduate students' coping strategies for studying and examination taking. *Psychological Reports, 86,* 803–806.

Peterson, S. J., & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership and Organization Development Journal, 24*(1), 26–31.

Peterson, S. J., & Luthans, F. (2006). The impact of financial and nonfinancial incentives on business-unit outcomes over time. *Journal of Applied Psychology, 91,* 156–165.

Pfeffer, J. (1998). *The human equation.* Boston: Harvard Business School Press.

Range, L., & Pentin, S. (1994). Hope, hopelessness and suicidality in college students. *Psychological Reports, 75,* 456–458.

Scioli, A., Chamberlin, C., Samor, C. M., LaPointe, A. B., Campbell, T. L., MacLeod, A. R., & McLenon, J. A. (1997). A prospective study of hope, optimism, and health. *Psychological Reports, 81,* 723–733.

Snyder, C. R. (1993). Hope for the journey. In A. P. Turnbull, J. M. Patterson, S. K. Behr, D. L. Murphy, J. G. Marquis, & M. J. Blue-Banning (Eds.), *Cognitive coping, families, and disability* (pp. 271–286). Baltimore, MD: Paul H. Brooks.

Snyder, C. R. (1994). Hope and optimism. *Encyclopedia of human behavior* (Vol. 2, pp. 535–542). San Diego: Academic Press.

Snyder, C. R. (1995a). Conceptualizing, measuring, and nurturing hope. *Journal of Counseling and Development, 73,* 355–360.

Snyder, C. R. (1995b). Managing for high hope. *R&D Innovator, 4*(6), 6–7.

Snyder, C. R. (2000). *Handbook of hope.* San Diego: Academic Press.

Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry, 13,* 249–275.

Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., Yoshinobu, L., Gibb, J., Langelle, C., & Harney, P. (1991). The will and the ways. Development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology, 60,* 570–585.

Snyder, C. R., Ilardi, S., Michael, S. T., & Cheavens, J. (2000). Hope theory: Updating a common process for psychological change. In C. R. Snyder & R. E. Ingram (Eds.), *Handbook of psychological change: Psychotherapy processes and practices for the 21st century* (pp. 128–153). New York: John Wiley & Sons.

Snyder, C. R., Irving, L., & Anderson, J. (1991). Hope and health: Measuring the will and the ways. In C. R. Snyder & D. R. Forsyth (Eds.), *Handbook of social and clinical psychology* (pp. 285–305). Elmsford, NY: Pergamon.

Snyder, C. R., Rand, K. L., & Sigmon, D. R. (2002). Hope theory. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 257–276). Oxford, UK: Oxford University Press.

Snyder, C. R., Sympson, S. C., Ybasco, F. C., Borders, T. F., Babyak, M. A., & Higgins, R. L. (1996). Development and validation of the state hope scale. *Journal of Personality and Social Psychology, 70,* 321–335.

Snyder, C. R., Tran, T., Schroeder, L. L., Pulvers, K. M., Adam, III, V., & Laub, L. (2000,

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Summer). Teaching the hope recipe: Setting goals, finding pathways to those goals, and getting motivated. *National Educational Service*, 46–50.

Spreitzer, G. (1995). Individual empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 38*, 1442–1465.

Srivastra, S. (1986). *Executive power*. San Francisco: Jossey-Bass.

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1997). A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance: 1975–95. *Academy of Management Journal, 40*, 1122–1149.

Stajkovic, A., & Luthans F. (2003) Behavioral management and task performance in organizations: Conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models. *Personnel Psychology, 56*, 155–194.

Veninga, R. L. (2000). Managing hope in the workplace: Five simple strategies can help transform organizations. *Health Progress, 81*, 22–24.

Wagner, III, J., Leana, C., Locke, E., & Schweiger, D. (1997). Cognitive and motivational frameworks in research on participation: A meta-analysis of effects. *Journal of Organizational Behavior, 18*, 49–65.

Youssef, C. M. (2004). *Resiliency development of organizations, leaders and employees: Multi-level theory building and individual-level, path-analytical empirical testing*. Unpublished doctoral dissertation, University of Nebraska-Lincoln.

Youssef, C. M., & Luthans, F. (2003). Immigrant psychological capital: Contribution to the war for talent and competitive advantage. *Singapore Nanyang Business Review, 2*(2), 1–14.

Youssef, C. M., & Luthans, F. (2005a). A positive organizational behavior approach to ethical performance. In R. Giacalone, C. Jurkiewicz, & C. Dunn (Eds.), *Positive psychology in business ethics and corporate social responsibility* (pp. 1–22). Greenwich, CT: Information Age.

Youssef, C. M., & Luthans, F. (2005b). Resiliency development of organizations, leaders & employees: Multi-level theory building for sustained performance. In W. Gardner, B. Avolio, & F. Walumbwa (Eds.), *Monographs in leadership and management: Volume 3. Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* (pp. 303–343). Oxford, UK: Elsevier.

Youssef, C. M., & Luthans, F. (2006). Time for positivity in the Middle East: Developing hopeful Egyptian organizational leaders. In W. Mobley & E. Weldon (Eds.), *Advances in global leadership* (Vol. 4). Oxford, UK: Elsevier.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第四章

乐观：现实而又灵活

乐观是人们谈论最多，但却理解最少的一项心理优势。在日常用语中，乐观主义者总是预期未来会发生积极的、称心如意的事情；而悲观主义者总是心怀消极的想法，总觉得会发生不尽如人意的事情。

作为一项符合心理资本标准的重要能力，乐观确实有这层表面意思，但除此之外还有更丰富的涵义。乐观不仅仅是指预期未来会发生积极事情的心理倾向，更重要的是，乐观还取决于我们对事情的解释与归因。也就是说，不管是积极的还是消极的，是过去的、现在的还是未来的，乐观取决于当事情发生时，我们是如何去解释与归因的。例如，即使你做了很多积极的事情，但如果你不能用乐观的解释方式来理解它们，那么，你可能还是悲观的。同前两章一样，下面的乐观反思练习有助于你更深入地去了解，并超越自己对未来的预测。这些具体的问题有助于塑造过去的、现在的事情以及未来生活中会发生的事情对你的乐观的影响，并帮助你更好地理解本章其他部分关于乐观的深入讨论。

乐观的个人反思练习

首先，请回想最近生活中发生的一件记忆最深刻的积极事情。它可以是工作上的成就、交易上的成功、家庭中的喜事，也可以是一段友谊的建立、一次故友的重逢、一次慈善活动。任何你喜欢的事情都符合这一反思练习的要求。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在你可以清晰地回忆起这件事情的具体细节后，请尽最大的努力回答下面这些问题。记住，你的回答越真实准确，你的收获也就会越大。

- 详细描述这一事件，包括你在这件事情发生之前、之中、之后的想法、感受和行为。当然，也包括这件事情所涉及的其他人的想法、感受与行为（请在这个问题上多花一点时间和精力，这样，下面的问题就会更容易回答）。
- 有哪些可能的原因与环境因素导致了这一事情的发生？
- 在这些原因中，哪些应该归功于你？换句话说，在那些导致事件发生的因素中，有哪些是在你的掌控之中的？
- 这些处于你掌控之中的因素是如何发挥作用的？
- 你认为哪些因素是你无法控制的（例如，运气、其他人、外部环境等）？
- 你认为，以上每一项外部因素对这一事件的发生有多大程度的影响？
- 在你找出的这些外部因素中，是否存在你本来能够控制的因素？如果有，应该如何来控制？
- 在那些你未能控制的因素上，为什么你认为自己不需要去（或者选择没有去）控制它们？

如果你已经对选定的积极事件的环境、原因和结果进行了反思，下面请调整你的思路，转移到关注未来上，然后回答下面的问题。

- 你认为这一积极事件以后会再次发生吗？
- 在导致积极事件发生的因素中，既包括处于你控制之中的，也包括不处于你控制之中的，你认为哪个（哪些）因素会是一直存在的，在日后你可以继续利用？哪些因素是暂时的或只会在这一次出现（也就是以后不会再出现）？
- 在导致积极事件发生的因素中，既包括处于你控制之中的，也包括不处于你控制之中的，你认为哪个（哪些）因素在今

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后的其他情境下或者事件中会继续有用？哪些因素是与本次的特殊情况联系在一起的，或只会在与本次的情形非常相似的情境中发挥作用？

- 如果以后遇到类似的情况，你会采取什么不同的做法？

接下来，回想一件最近发生的、印象最深刻的消极事件。同样，它可以是生活中的任何一件事情，只要你认为它是你不喜欢的，而且值得去分析的事情就都可以。在能够回忆起这件事情的细节后，你就可以回答和上面类似的下述问题了。

- 首先，请详细描述这一消极事件，尤其是你在这一消极事件发生之前、之中、之后的想法、感受和行为。
- 你认为，导致这一消极事件发生的可能原因有哪些？
- 你认为，哪些导致这一消极事件发生的因素是你无法控制的（例如，运气不好、其他人的失误、外部环境等）？
- 你认为，以上每一项外部因素对这一事件的发生有多大程度的影响？
- 在导致这一消极事件发生的因素中，哪些是由你自己造成的？
- 你做出了哪些决策，采取了哪些行动，来阻止或处理这一事件？
- 在你所做的决策与所采取的行动中，你认为哪些对处理这一事件特别有效？
- 在导致这一消极事件出现或处理这一情境的过程，你觉得自己犯了哪些错误？
- 为了避免或者更好地处理这一事件，你本来能够怎样预防或处理？
- 总体来说，在所有导致这一消极事件发生的因素中，有哪些你本来可以更好地控制它们？如果你能更好控制的话，结局会怎么样？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

现在，请调整你的思路，转移到关注未来上，然后回答下面的问题：

- 你认为这一消极事件以后会再次发生吗？
- 在导致这一消极事件的因素中，既包括处于你控制之中的，也包括不处于你控制之中，你认为哪个（哪些）因素会是一直存在的？哪些因素是暂时的或只会在这一次出现？
- 在导致这一消极事件发生的因素中，既包括处于你控制之中的，也包括不处于你控制之中的，你认为哪个（哪些）因素在今后的其他情境下或者事件中会继续对你产生负面的影响？哪些因素是与本次的特殊情况联系在一起的，或只会在与本次的情形非常相似的情境中出现？
- 如果以后遇到类似的情况，你会采取什么不同的做法？

希望上面的这些问题与你的回答已经让你深入地思考，自己所遇到的这些积极或消极事件的原因有哪些，你又是如何去解释的。这种自我反思是我们更好地理解乐观这一过程极好的出发点。

乐观是一种解释风格或归因风格

Martin Seligman 是美国心理协会前任主席，也是公认的积极心理运动之父。他认为，乐观是一种解释风格，也就是把积极的事件归因于自身的、持久性的和普遍性的原因，而把消极事件归因于外部的、暂时性的及与情境有关的原因。同时，消极的归因风格会把一些正面的事件归因为外部的、暂时性的及与情境有关的因素，而把消极的事件归因于自身的、持久性的和普遍性的原因。

基于这一普遍认可的定义性框架，我们可以认为，乐观者把日常生活中的积极事件归因于自己。他们认为，引发积极事件的因素都在自己的能力控制范围之内。而且，他们认为，这些因素日后会持续存在，为他们能成功应对生活中所遇到的各种情境起促进作用。因此，这种乐观的解释风格能够让他们积极地看待与吸收过去、现在、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

未来生活中好的一面。例如，当乐观的员工从主管那里得到积极的反馈和认同时，他们会将这种积极事件归因于他们的职业道德；他们就会对自己很有信心，认为自己能坚持不懈地努力工作，而且不仅在这份工作上，而且在他们选择去做的事情上都能取得成功。

同理，在经历消极事件或者面对令人不快的情形时，乐观的人会将这归因于外部的、暂时性的和与情境有关的因素。因此，他们会对未来继续保持乐观且自信的态度。举例来说，如果乐观的员工收到消极的反馈，如老板不满意他们做的报告，他们很可能会对这一事情做出合理化的解释，比方说在准备报告或做报告的时候自己状态不佳；或者归咎于同事没有提供足够的信息，从而无法提高这份报告的质量；或者老板的不满意只是因为当时情绪不好，这份报告并没有那么糟糕，而且下次也不会出现这种情况了。

与这种乐观的归因方式相反，悲观主义者不会把生活中所发生的积极事件归因于自己。假如一个悲观者得到了晋升，他很可能会把这归因于外部因素，可能是好运气、其他候选者缺乏必要的经验、人们不喜欢这份工作等。另外，悲观主义者倾向于把这归因于暂时性的，或者是与当时的情境有关的因素，因此，他们认为这种好事今后可能不会再出现。

此外，悲观者会因为生活中不顺心的事情而责备自己。他们总认为，不幸的境遇和消极的事情都是自身的原因造成的。他们认为，这种糟糕的事情今后还会发生，它们不仅会在类似的情形下，而且会在生活的各个方面，影响他们的成功和幸福。例如，如果一个悲观主义者未得到晋升，他们会认为是自己不够聪明。悲观者会沉溺于这样一种假设：他们的才智不足，这会在今后不断困扰他们。他们认为，这不仅会影响其事业的发展，也会破坏他们的人际关系，毁掉各种获得深造、培训甚至是其他职业发展的机会。

那么，你是乐观者还是悲观者呢？回顾你在反思练习时所做的回答，你用哪些原因来解释所发生的积极事件。如果你相信大部分的原因都在你的控制之中，应该归功于你自己，那么，你所做出的归因就符合乐观的归因风格。相反，如果你认为原因中的大部分都在你控

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

制之外，是暂时性的，或者是特殊情况，那么你就是一种悲观的归因风格。这样的话，即使你在思考积极的事件或情形，这种悲观的情绪也会一直困扰着你。

接下来，回顾一下，你用哪些原因来解释所发生的消极事件。如果你将这些事件主要归因于外部的、暂时性的、与情境有关的、一次性的因素，那么，你使用的就是一种乐观的归因风格。当你遇到或处理消极事件的时候，你会表现出乐观的倾向。相反，如果你认为是自己的不对，并且总认为导致消极事件发生的原因会持久延续下去，那么，你就是一种悲观的归因风格。

乐观的其他含义

如本章一开始所指出的那样，人们经常会运用乐观这种心理优势，但对它的理解却远远不够。除了Seligman对归因风格的阐述外，其他一些文献也对乐观的含义进行了解释。例如，人们曾消极地把乐观看作是情绪化的、浅薄的、不理智的、不现实的，甚至是一种误导性的幻想。此外，很多研究认为，乐观是一种人格特质：一种期望有利的事情和积极的结果会比消极结果更频繁出现的普遍倾向。

我们所说的心理资本应该是状态类的个体特征，应该是可以被开发的，但乐观的传统观点却与这些标准大相径庭。我们将在下一部分直接分析乐观的不同观点，包括现实的、灵活的乐观。现在我们想要说的是，我们对工作场所中的乐观的操作化界定，强调的是积极心理学角度的定义，也就是把乐观理解为一种解释、归因风格。但是，这一定义并不排除乐观的情绪成分、未来导向和动机作用。事实上，你已经在前面的反思练习中涉及了这些方面。例如，我们要求你不仅说出自己的想法和认识，还要说出你当时的感受和行为，当然也包括其他人的。当问及未来遇到同样或类似的情况，你会采取哪些不同的做法时，你也做出了回答。

人们通常假定乐观与悲观是同一个构念的两个不同方面，但是，对于乐观与悲观的单维性却没有去检验，因此乐观与悲观究竟是同一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个构念的不同方面，还是两个不同的构念，对于这一点学术界还在继续争论。尽管乐观与悲观之间通常是负相关的，但是，人们在研究的时候却并没有考虑两者的独立性。研究者往往只注重感兴趣的具体结果。一些研究者只关注乐观的积极影响，如乐观与身心健康的关系、乐观与有效地应对生活的危难的关系、乐观与疾病康复的关系、乐观与戒掉不良习惯的关系、乐观与生活满意度及“真实幸福”的关系。实际上，研究结果也表明，乐观与一些积极的结果之间有正相关的关系，包括工作场所中的绩效和生活各个领域的表现，例如，在教育、体育运动和政治活动中的表现。

另一方面，临床心理学研究者则关注乐观的消极结果，如抑郁、生理疾病和一般的消极表现。但是，很少有研究同时全面分析乐观和悲观的积极影响与消极影响。因此，为了对其意义、潜在影响及可能的暂时性丧失有更全面的认识，就很有必要对乐观与悲观进行更深入的研究。

例如，在前面反思练习中，我们本来可以只让你分析积极事件。那样的话，你很可能认为自己具备乐观的归因风格。因为你对积极事件的大部分解释都归因于自身的、持久性的和普遍性的原因（也就是说，你在对积极事件进行归因时很有可能会出现自我服务偏差）。相反，如果你的大部分解释都是归因于外部的、暂时性的和与情境有关的原因，那么你就很可能得出你是悲观归因风格的相反结论。同时，对积极事件和消极事件进行分析，我们能够更准确地揭示你所使用的归因风格。如果你对积极事件和消极事件的解释都是归因于自身的、持久性的和普遍性的原因，那么，你就能更清楚地了解到：自己在积极事件上是乐观风格，而在消极事件上是悲观风格的。换句话说，你可以既是乐观主义者又是悲观主义者，具体取决于所遇到的事件。如果想要更清楚地了解自己的归因风格，你可以多分析自己在相关事件中的反应。我们将在本章结束的时候，继续讨论乐观和悲观随情境而变化的这一重要问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

现实而又灵活的乐观

如同希望一样，乐观总是与许多积极的、所期盼的结果联系在一起，因而从直觉上来看是很有吸引力的。然而，盲目乐观的解释风格可能会产生负作用，甚至导致危害性的影响。尤其是那些大家公认特别乐观的人，往往会使自己身处较高的危险之中，因为他们可能会低估这些风险的潜在危害。例如，身体健康的人经常会有不健康、不均衡的饮食习惯，运动较少，并愿意在工作上承受较大的压力。因为到目前为止，他们一直没有遇到什么问题，所以就会乐观地以为自己能够处理好这些危险因素。

即使乐观者将自己、组织、团队、同事、朋友和家人置于日益增加的风险中，而且出现负面的结果时，他们也不太可能从错误中吸取教训。这是因为，他们会将风险因素归于外因。不现实的乐观者无法承担责任，无法去正确地分析客观情况，判断哪些是自身的、持续性的和普遍性的原因，哪些原因确实可以归为外部的，或者是暂时性的、与具体情境联系在一起的。例如，在发生事故的时候，如果安全工程师采用的是乐观的解释风格，将事故归罪于他人或其他原因，而不是完善和加强安全管理，这是极为不负责任，而且非常危险的做法。但是，即使这位安全工程师负起了所有必须的责任，事故在某些情况下还是可能会发生。在这种情况下，在对原因进行了分析，并确认事故发生的原因不在工程师的控制之内后，他就应该能够将这次不幸的事故归于外部的、暂时性的和与情境有关的因素，这样才能克服挫折，并把工作做得更好。换句话说，我们鼓励这位安全工程师使用彼得森（Peterson）所说的“灵活的乐观”（flexible optimism）。也就是说，个体应该对客观现实进行正确的评价，然后选择应用乐观的解释风格还是消极的解释风格。

不幸的是，解释风格是建立在一个人主观认知和归因基础上的，而这些认知和归因却并不总是现实的、灵活的。乐观的人可能会竭尽全力去操控他们的生活和命运，他们认为只要足够努力就一定能换来

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

成功，并觉得成功完全是由自己掌握的。对自己有高的期望和压力会导致不良的后果。例如，彼得森等发现，不现实的乐观会加剧消极事件对身体健康和心理健康所产生的消极影响。换句话说，由于乐观主义者所拥有的毫无根据的控制感受到挑战，他们可能不会一再地将消极事件归为外界原因（实际上，人们希望乐观者能这样做），因此，这会使他们在身体上和精神上承受痛苦。这和一项研究结果相一致，该研究认为有易怒、好斗个性的人更容易出现生理问题，如高血压，糖尿病和心脏病。Seligman（1998）也支持这种论点，他认为，人们体会到无助感的主要原因是：他们越来越只关注自己，而对其他外部因素（例如，对家庭、宗教和民族责任感）的关注日益下降。这就是斯奈德为什么提倡我们需要“现实的乐观”的原因。

就心理资本而言，我们也强调人们需要现实、灵活的乐观。有效的乐观不应该走极端，既不是将成功归于自身原因，试图去控制工作生活的各个方面，也不是将所有的失败都归于外部原因，并推脱责任。

现实、灵活的乐观不应该只是一种自我陶醉，或者是不切实际的自我膨胀。乐观代表着一种从自律、剖析过去、权变计划与未雨绸缪中获得的经验。为了更准确地理解乐观，需要将早期对乐观的一些界定与乐观多方面的特点结合起来分析。

对于心理资本来说，我们认为现实、灵活的乐观者能够充分享受工作和生活中各类事件（或者是我们所谓的触发事件）的乐趣，并最大程度地从中总结心得体会。当乐观的人们处于顺境中时，由于他们能够左右自己的成功，控制自己的命运，且不会无意识地让自己陷入日益增加的危险之中，或者遭受他人的蔑视，所以，更能感受乐观在认知上和情绪上对他们所产生的影响。

高度乐观的人通常怀有感恩之心，能够向那些帮助他们成功的人表达谢意和感激之情。他们能够利用环境中各种可能出现的机会，来开发和提升自己的技能与能力，以使自己在将来能有更多的机会。同样，当处于逆境的时候，他们能够排除干扰，探究事物的本质，从错误中吸取教训，接受他们所不能改变的现实，然后继续前行。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们需要乐观的员工吗

既然知道乐观对组织领导者而言，有显而易见的意义和价值，让我们先来看看，乐观对员工有什么影响呢？我们都已意识到，如今的世界已经发生了翻天覆地的变化，今天员工的工作环境即使与不久之前相比，也已经完全不一样了。这种环境的典型特征是充满了变化与不确定性。而且，不仅变化的频率在增加，变化的本质也与以往有了根本性的区别。这种变化渗透到每个员工工作的核心部分。不同工作和专业之间的界线变得模糊起来。为了适应环境的变化，组织也相应地进行了变革。在这场变革中，无论是媒体评论家、职业作家，还是大学教授，甚至连员工自己也见证并经历了工作的演化和变化。

以一个我们熟悉的公司为例，这家公司一直在业界保持领先地位。之所以能做到这一点，是因为这家公司的员工能够接受、喜欢并利用他们不断变化的角色，这强有力地促进了公司基于价值观的战略和实践，使这家公司有足够的能力保持行业领先地位。这家公司的员工不再以职位的名称来界定自己的工作角色，而是根据"公司需要我做什么"来界定各自的角色。为了能让公司在日益激烈的行业竞争中保持领先地位，他们总是能根据需要不断地进行变革。

即使是那些一直被认为非常稳定的专业组织，如今也正经历着巨大变化。例如，会计丑闻频频出现，并在2002年实施萨班尼斯－奥克斯莱法案（Sarbanes-Oxley Act）时达到顶峰。我们所熟悉的会计行业已经发生了翻天覆地的变化。对大多数工作来说也是如此。例如，技术工作者曾认为，他们所掌握的技术是最前沿的，但随着更先进技术的出现，他们发现自己的知识总是不断地过早退化。类似这样的例子不胜枚举。

面对这样动荡的变化，乐观者和悲观者的表现会截然不同。乐观的员工更可能接受变化，看到未来的机会，并能关注如何利用这些机会。悲观的员工会有相反的反应，也就会有相反的结局。裁员是一个典型的例子：一个具有现实乐观的员工会将解雇归因于当前的经济

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

状况和技术环境;乐观者将解雇归于外部的、暂时性的及与情境有关的因素,而不会沉溺在能力不足的自责中。这种乐观的解释风格能够帮助被裁掉的员工对未来保持积极的期望(例如,相信经济状况将会改善或我能够提升自己的技术能力),并且有足够的动力和动机采取行动(例如,我将回到学校深造,为应对下一次的变化做好充足准备)。

因此,乐观的归因风格能够帮助员工担负起责任,并掌握自己的命运。重要的是,对事情的积极处理很有可能让他们对未来的积极展望得以实现。换句话说,乐观可以产生积极的自我实现预言,并激励人们去取得长期的成功。

在下一章,我们会讨论"职业韧性",而从"职业韧性"的角度来说,乐观具有很大的价值。今天的组织非常需要具有职业韧性的员工,他们能认识到对自己的职业生涯负责的重要性,也能重塑自己来让自己的技能满足市场需求(比如,有被雇用的价值),对现在和未来的雇主有价值。职业韧性结合了灵活性、适应性以及主动的、自发的个人成长和持续学习。现实而又灵活的乐观是一种心理资本能力,它有着非常大的价值,能够让员工在客观评估自己的基础上建立职业韧性。同时,乐观的员工在面对挑战时,会表现出较低的焦虑、抵抗和自我怀疑。

不管是对员工的职业生涯管理,还是对他们在大多数工作中的卓越表现而言,独立工作的能力已经变得越来越重要。如今,为了提高速度、响应能力、团队互动与沟通的质量,很多组织都采取了扁平化的组织结构,并取消了中层管理者这一阶层。然而,扁平结构也增加了管理者的控制幅度,使得他们无法为下属提供紧密的监督。乐观的员工与悲观的员工会对此做出不同的反应。乐观的员工会愉快地接受这种挑战,并因能够控制自己的工作成就而格外开心。相反,悲观的员工则不断地念叨失败的事情或者是糟糕的表现,总是怀念已失去的结构和稳定性,而这就会阻碍他们的成长。

Seligman(1998)对大都会人寿保险(Metropolitan Life Insurance)的大量销售员工进行了研究,证明了乐观对员工工作绩效的影响。他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

发现，从长时间来看，乐观的销售代表比悲观的销售代表能卖出更多的保险，即便是那些未能通过传统的甄选测试的人也是如此。Seligman得出结论，乐观对于保险销售工作来说非常重要，它可能比技术知识更重要。我们非常认同这一观点，同时也进一步认为，积极的解释风格能够进一步推动专业技能方面的自我提升。而对那些未通过传统甄选测试的人来说，就可以弥补他们原来的知识欠缺。但另一方面，悲观者即使曾经是技术上的能手，悲观的心理状态也可能阻碍他们取得同样的成就。

在旧范式的环境和组织中，为了维护职责、责任与控制的稳定性，组织往往偏向于培养相对悲观一点的员工队伍。但现在，在新的范式下，选拔并培育员工的灵活乐观，为创建一支积极、健康、富于创造性的员工队伍提供了新的契机，同时也有利于培育一支独立的、乐于接受变化、对新观念和工作场所发展持开放态度的员工队伍。如果没有这样的员工，组织能够持续发展的机会将减少。

乐观的组织领导者

对于那些负责制定组织战略决策的领导者而言，如果他们比较乐观的话，是否太有危险？股东们是否偏向选择那些保守的，甚至是适度悲观的领导者来管理他们的投资？人们在分析这些领导者——一个“悲观一点可能会更明智”的职位——时，总是有一种这样的假设：乐观可能与对未来不切实际的期望和轻率的决策是联系在一起的。在网络经济泡沫破裂和9·11事件发生之后，人们更加意识到我们必须制定权变计划和预防体系的必要性，这就进一步佐证了“悲观一点可能会更明智”这一假设。然而，研究表明，乐观的领导者其实更真实、更有效。有研究证明，那些积极思考的领导者在人际关系和决策质量方面更为出色，包括他们在收集并运用信息、识别并处理紧急情况等方面的能力也会更强。还有一些研究显示，消极的思考方式与各种绩效抑制机制（performance-inhibiting mechanisms）（如记忆力衰退）是联系在一起的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对于领导者来说，乐观既能促成自我意识的形成，同时也是强烈的自我意识的结果。通过多源反馈，其自我意识会变得更加准确和客观。由于他们渴望不断地自我提升，并与他人建立透明的信任关系，因此，他们会鼓励这种反馈。而且，他们的自我调节能力有助于提高自身的适应能力、响应能力和持续的自我提升能力，这一切都与心理资本中的乐观相一致。

乐观的组织领导者会冒险，但由于他们的乐观是现实的、灵活的，因此，他们可能只会去冒可预测和必要的风险。他们知道自己的角色是变革的推动者，而不是一个“橱窗装饰师”。他们敢为自己、同事、和他们所在的组织编织梦想，并在追求梦想的过程中，能够鼓舞、激励其同事参与进来。另外，乐观的管理者对自己的优势和弱点有非常清楚的认识，他们有很强的自知之明，能够摆正自己的位置，同时对下属的优势与弱点也有非常清楚的了解，乐观促使他们去提升自己及其下属。但他们不会为了攫取功劳或者逃避责任，而去责怪他人或者采取肤浅的印象管理手段。他们有着积极的理念，对自己及其下属的成功有着实事求是的、准确的认识。

乐观的领导者关心下属的发展。他们为下属的成功感到自豪，而不是嫉妒他们或将下属的成就归功于自己。更重要的是，这些有效的领导者通过帮助其下属建立现实的、灵活的乐观心态，来开发其下属的潜能。授人以鱼，不如授之以渔，乐观的领导者没有必要事必躬亲，也没必要替其下属做所有的决定，而是向他们传授方法并授予权力，并相信他们能够达到领导者期望的结果。领导者用必要的知识、技能、能力和动力武装下属，这样做不仅是为了帮助下属成功，也是为了使下属能够将成绩归因于自身的、持久性的和普遍性的原因。

在今天的工作场所中提升乐观

正如我们在前面讨论中提到的那样，乐观既是特质类的特征，也是状态类的特征，因而乐观是相对稳定的，并且是可开发的（例如，“后天学到的乐观”）。虽然我们承认概念上的连续性可能存在，但为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了符合“乐观”这一含义所必须达到的标准，我们在这里更强调它的状态类特征和可开发性。具体来说，通过改变悲观的解释风格或者增强乐观的解释风格，我们可以开发并提升乐观。

泰勒是一家中型电子制造厂的生产经理。工厂上个月没有完成生产指标。泰勒悲观的解释风格使她责怪自己（这是我的错），她认为这是持久性（我永远不能满足高层管理者的期望）和普遍性的（我是一个糟糕的管理者）。她反映，她的压力很大，总是很疲惫。如果她继续保持这种悲观的解释风格，她将遇到身体上和心理上的多种问题。泰勒很容易产生消极的自我实现预言，这将使她的绩效一再下滑，态度上也会产生具有传染性的不满、疏离和冷漠，进而影响她同事的情绪。

如果管理者能够通过培训来开发更乐观的解释风格，那么这种螺旋下降的消极状态是可以避免的。斯奈德（2001）列出了用于开发工作场所中现实的乐观的三种策略：

1. 包容过去；
2. 珍惜现在；
3. 寻找未来的机会。

包容过去并不代表推卸或逃避责任。相反，与现实的乐观一致，这是一种尊重现实状况的积极重构技术（reframing technical）。它采用以问题为导向的应对方法来对待情境中可控的因素，并让自己去做有利的判断，从尽可能好的角度来看情境中那些不可控的因素。包容过去有助于像泰勒这样充满热情的管理者调整他们的A型性格和完美主义倾向。它可以指导管理者们更好地设置目标，并通过准确地评估资源和能力，为自己和下属设置现实的、可行的目标。反过来，这又能够促使泰勒制定合理的计划，以更好地利用她所能控制的人力、物力和财力资源。假以时日，泰勒将达到甚至超过公司的绩效目标。

在开发和提升乐观的过程中，如果我们将情境视作一种具有高一致性、低连贯性和高独特性的事物，就可能形成外部归因。如果泰勒

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

能够得到如下有帮助的反馈：（1）她的工厂不是唯一一个没有完成生产指标的工厂（高度一致性）；（2）她的工厂很少发生这种情况（低连贯性）；（3）除了产品数量，工厂达到了其他的绩效目标，如产品的质量和安全标准（高独特性），这样泰勒就能够采取一种更为乐观的解释风格。不幸的是，她的区域经理可能认为，如果告诉了她这些积极的信息，那么，她可能就没有动力去更努力地工作来完成生产指标。事实上，许多管理者都陷入了一个怪圈，即认为在这种情况下只能提供消极的反馈；认为这将激励他们的员工去更努力地工作。但最后却发现，最优秀的员工丧失了工作的动力和对高绩效的承诺。

在开发现实、灵活的乐观时，根据斯奈德（2001）的第二种策略，泰勒可以学着去珍惜现在。无论在何种情况下，无论情况有多么糟糕，都要看到并享受积极的方面。当这些积极方面可归于自身的、持续性的和普遍性因素时就更应如此。灵活的乐观能引导泰勒从沉溺于消极的一方面转向关注积极的一方面。例如，她可以学着去了解工厂无论在多么艰难的情况下都能够保证生产，可以关注产品的质量、同事的安全、所属团队中良好的人际关系、上司和同事对她的理解，甚至是她还有一份有报酬的工作。珍惜现在可以防止泰勒产生“自己是一个失败者”的态度，而这种很可能导致泰勒变得没有动力去改变现状，并放弃为未来而努力。

最后，如果泰勒能够认识到自己、所在部门和组织正在“不断进步”，她更可能会珍惜现在，并着眼未来，抓住所有的机会。事实上，在泰勒对下属能力和弱点有更深入的了解后，她就能够更积极主动地为自己及其下属寻求机遇，谋求未来。对于像泰勒这样的组织领导者来说，现实的、灵活的乐观是一种强有力的工具，它能够激励与鼓舞自己和下属去接受挑战，并选择去不断提升现在与日后的绩效。

乐观的组织

正如上一章中所提到的那些充满希望的组织，组织能够表现出

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

乐观的员工和领导者所拥有的那些积极品质吗？我们认为，在今天这样动荡的环境中，只出于生存下去的考虑组织就必须保持乐观的态度，更用不上说要茁壮成长了。能够创造可持续竞争优势的组织需要强调自身的、持久性的和普遍性的因素一面，这样就能促使组织现在与今后发生更多积极的事件。今天的组织不能单纯地等待或被动反应，甚至是消极地监测环境，它们需要积极主动地去适应所面临的变化。它们不得不有意识地进行剧烈的变革，打破游戏规则以发挥自己的优势，而这就能提高组织效能，并让领导者有更大的控制权。组织必须去开创自己的未来，才能更好地控制自己的命运。诚然，说起来容易做起来难，但是事实胜于雄辩，很多成功的事例已经证明这是可以做到的。

传统的竞争优势来源正以加速度消失。组织不能再依赖原材料、组织结构和技术等来构筑进入壁垒。这些壁垒正在逐渐消失，这是因为竞争者现在可以以越来越低的成本获得这些优势；它们也很容易被模仿，甚至一些刚创建的小公司都可以模仿。最明显的例子就是，软件业正遭受来自免费软件（用户无需付费）的激烈竞争，如Linux和Firefox。

相反，有价值的员工和领导者拥有无法复制的人力资本、社会资本和心理资本。能够充分利用这些资本的组织易于获得更持久的竞争优势。例如，西南航空公司长期坚守以人为本的价值观，他们在员工甄选和培训上大力投资，认真对待员工，这些做法使西南航空公司在效率、利润和客户服务方面获得了丰厚的回报。这些内在的、持久性的和普遍性的竞争优势来源（例如，西南航空公司的乐观）有着强大的生命力，它们帮助西南航空公司成功渡过了9 · 11所带来的难关。9 · 11之后，很多短期导向的竞争对手都认为不得不大量裁员，但西南航空却没有随波逐流，不仅没有裁员，而且实现了盈利。

组织认同并投资开发乐观所带来的好处还体现在符合伦理的决策及对社会负责的行为上。在今天这样一个务实的时代，选择以符合伦理的价值观来指导经营过程，并按照社会责任来制定行动方案的组织，不得不花时间去说服那些关注短期盈利的股东们。然而，随着时

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

间的流逝和情形的不断变化，我们会发现，这些组织由于拥有内化的价值观和强文化，反而更有可能成功。相反，像安然、世界通讯和安达信这些破产的公司，和其他仍然屹立的公司共同证明了：短期盈利导向只能带来一时的辉煌。

最后，就像领导者需要拥有现实、灵活的乐观一样，组织也需要采取现实、灵活的乐观来解释他们所面对的事情，无论是积极的还是消极的事情。包容过去是必要的。不管组织曾经多么辉煌风光（或是声名狼藉），到某个时间点上，它都应从过去中走出来，去开拓新的领域。如果组织在以前和现在都很出色，那么乐观的组织会庆祝自己的成功并从中总结经验。一个具有现实、灵活乐观的组织能够充分意识到每次成功都是暂时的、与情境有关的，甚至也许只是一次好运。

一个乐观的组织不会因为成功而沾沾自喜，它会不断去重塑自我，挑战原来的一些潜在假设。同时，即使过去和现在有一些失败或不好的事情发生，乐观的组织还是能找到积极的方面，从情境中那些可控制的方面总结经验，从好的一方面去看那些真正是外部的、无法控制的因素，并从中寻求机会。

潜在的缺陷

以往在讨论乐观解释风格的潜在缺陷时，经常提到的有：身心预防性保健的匮乏、回避承担责任、因过分强调动因和个人主义而产生的习得无助感。然而，现实的、灵活的乐观主义（例如，心理资本中的乐观）看来已经克服了大部分的潜在缺陷。

正如我们指出的那样，无论是乐观的还是悲观的解释风格都可以产生自我实现预言。但是，对这一过程的讨论并不多，也很少有研究去考察一个人的解释风格是如何产生积极结果的。对于工作场所中的应用而言，有三种机制很值得我们去关注：认知的、社会的和行为的。事实上，在与他人交往过程中，采取积极的解释风格进行思考、行动，在日后的生活中更有可能会发生积极的事情。相反，那些拥有悲观的解释风格的人，与其他人的相处并不融洽。悲观会导致具有破

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

坏性的、鲁莽的人际关系和行为，而且受到“自我实现预言”的影响，面临的问题会越来越多。

举一个虚构的例子，凯迪乐观的解释风格使她相信自己能够在新工作中表现出色。这反过来又激发了凯迪去丰富知识、技能和其他能力的动机，她会为自己设置挑战性的目标，并为实现目标投入更多的时间和精力。凯迪很快发现，与那些挑剔的、懒散的同事保持距离，而经常与那些高成就的同事打交道，可以让她学得更快，工作更开心，同时让她能在经理的眼中留下一个更为积极的印象。当她按照这样的信念去行动的时候，凯迪建立了恰当的社会关系，并运用了最有效的印象管理技术。她让自己在合适的时间处于合适的位置，这就给了她更多更好的机会，使她能够在组织中取得出色的成就，并获得晋升。

另外一个例子，悲观的汤姆，他的解释风格使他将人生中的每一个不幸都归咎于外部因素，并宿命地认为自己不能改变任何命中注定的事情。因此，当他收到第一份工作邀请函的时候，虽然他很清楚自己的技能和能力水平超出了这份工作的要求，但他还是接受了。结果是，他对工作几乎没有任何热情，没有动力，也没有进步的欲望。他不接受任何反馈或者是社会支持。他甚至不遵守组织的安全程序，使自己和其他人面临危险，也危及了他的工作。最终，汤姆陷入了一个冷漠的、绝望的、螺旋下降的消极情绪中，这无疑使他遇到更多消极的、不尽如人意的事情。

如何才能逆转这种消极的漩涡呢？很重要的是，需要将认知、社会和行为这三种机制结合起来，形成积极向上的改变。斯奈德（2001）先前建议的三种策略（包容过去、珍惜现在和寻找未来的机会）正是开发乐观的认知机制。另外，一个有效的社会网络和支持（例如，社会资本）有助于打破悲观的恶性循环。督导、教练、角色示范、团队工作，甚至是简单的工作场所友谊和非正式的社会交往都有助于减少悲观者的孤立感，并推动乐观的开发。而且，根据条件而给予的奖励，尤其是积极的、建设性的反馈和社会认同与关注，这些行为性的管理技术不仅可以鼓励积极的行为，还可以动摇悲观者的自我防御信

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

念和态度，最终激发螺旋上升的积极和乐观。

对乐观进行研究和实践的展望与方向

鉴于在最近的政治、经济与社会生活中，尤其是企业界中发生的消极事件及发展态势，组织在不久的将来有可能会遇到螺旋下降的悲观和淡漠。自大萧条以来，今天可能会比以往任何时候都更需要乐观。作为对本章的总结，我们认为，今后的研究与实践可以关注的方向与重点有：

- 为了填补我们前面提到的乐观研究的重大空缺，很有必要研究乐观与悲观的关系，以考察乐观和悲观的单维性或独立性，并分析那些可能影响乐观与悲观的这种关系存在及其程度的情境因素。从这一更广泛的角度来看，今后的研究有必要涵盖更多的结果变量。元分析（meta-analytical）研究可以促进现有研究成果的整合，因而对人们更好地理解乐观与悲观的潜在关系、交互作用、中断点、中介变量和调节变量非常有帮助。另一方面，就某些具体的结果变量而言，整合广泛的研究结果有可能揭示乐观与悲观之间潜在的曲线关系。
- 我们一再强调灵活是乐观的一个组成部分，因而就很有必要研究灵活的乐观的具体机制和过程。尤其是，今后的研究应该探索人们实际上是如何开发这样一种能力的：在乐观与悲观、即使不是悲观也至少是“较低的乐观”之间来回转换的能力，还有，他们在不同的情境下决定采取何种解释风格的标准是什么。未来这个领域的理论建设应该能增强研究者和实践者开发有效干预措施的能力，为开发灵活的乐观提供支持。
- 与乐观密切相关的是可能影响人们对乐观的需要及其适用性的一些情境因素。例如，在某些行业，相对悲观可能非常重要。这些行业包括会计、财务、安全管理和质量控制等，而像市场和销售则可能更需要乐观的解释风格。但是，乐观的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

解释风格有时也会与某些文化、价值观不相融合，尤其是那些重视谦卑、尊重和保守——甚至将这些视为美德——的文化。某些行业的具体特征或一个国家的文化对组织文化可能存在潜在的溢出效应——因此也有可能对其领导者和员工的乐观有影响——未来很有必要去研究这种溢出效应。

- 今后的研究需要进一步去考察我们可以采取哪些干预方式，去推动形成现实的乐观，进而对可持续成长和绩效产生积极的影响。研究有哪些干预可以增强领导的乐观、需要什么样的条件才能把领导者的乐观变成可传染给下属的乐观，这些都是非常有趣的研究课题。

参考文献

Abrahamson, L., Metalsky, G., & Alloy, L. (1989). Hopelessness depression: A theory-based subtype of depression. *Psychological Review, 96,* 358–372.

Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). *The high impact leader.* New York: McGraw-Hill.

Cameron, K., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist, 47,* 766–790.

Carver, C., & Scheier, M. (2002). Optimism. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 231–243). Oxford, UK: Oxford University Press.

Davidson, K., & Prkachin, K. (1997). Optimism and unrealistic optimism have an interacting impact on health-promoting behavior and knowledge changes. *Personality and Social Psychology Bulletin, 23,* 617–625.

Dolnick, E. (1995, July/August). Hotheads and heart attacks. *Health,* 58–64.

Gullapalli, D. (2005, May 4). Take this job and file it: Burdened by extra work created by the Sarbanes-Oxley Act, CPAs leave the big four for better life. *Wall Street Journal,* C1.

Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Relationship between entrepreneurs' psychological capital and authentic leadership dimensions. *Journal of Managerial Issues, 18.*

Judge, T., & Ilies, R. (2004). Is positiveness in organizations always desirable? *Academy of Management Executive, 18,* 151–155.

Kelley, H. (1973). The process of causal attribution. *American Psychologist, 29,* 107–128.

Kok, L., Ho, M., Heng, B., & Ong, Y. (1990). A psychological study of high risk subjects for AIDS. *Singapore Medical Journal, 31,* 573–582.

Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping.* New York: Springer.

Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–258). San Francisco: Berrett-Koehler.

Luthans, F., Avolio, B., Avey, J., & Norman, S. (2006). Psychological capital: Measure-

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

ment and relationship with performance and satisfaction (Working Paper No. 2006–1). Gallup Leadership Institute, University of Nebraska–Lincoln.

Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review, 1*, 247–269.

Luthans, F., Norman, S., & Hughes, L. (2006). Authentic leadership: A new approach to a new time. In R. Burke & C. Cooper (Eds.), *Inspiring leaders* (pp. 84–104). London: Routledge, Taylor & Francis.

Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics, 33*, 143–160.

MacSweeney, G. (2002). Disaster recovery planning: Sadder but wiser. *Insurance and Technology, 27*(4), 20–24.

O'Reilly, III, C., & Pfeffer, J. (2000). *Hidden value: How great companies achieve extraordinary results with ordinary people.* Boston: Harvard Business School Press.

Peterson, C. (1999). Personal control and well-being. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.), *Well-Being: The foundations of hedonic psychology* (pp. 288–301). New York: Russell Sage.

Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist, 55*, 44–55.

Peterson, C., & Barrett, L. (1987). Explanatory style and academic performance among university freshmen. *Journal of Personality and Social Psychology, 53*, 603–607.

Peterson, C., & Bossio, L. (1991). *Health and optimism.* New York: Free Press.

Peterson, C., & Chang, E. (2002). Optimism and flourishing. In C. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 55–79). Washington, DC: American Psychological Association.

Peterson, C., & Seligman, M. (1984). Causal explanations as a risk factor for depression: Theory and evidence. *Psychological Review, 91*, 347–374.

Peterson, C., & Seligman, M. (2004). *Character strengths and virtues.* Washington, DC: American Psychological Association.

Peterson, C., Seligman, M., & Vaillant, G. (1988). Pessimistic explanatory style is a risk factor for physical illness: A thirty-five year longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology, 55*, 23–27.

Peterson, C., & Steen, T. (2002). Optimistic explanatory style. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 244–256). Oxford, UK: Oxford University Press.

Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation.* Boston: Harvard Business School Press.

Prola, M., & Stern, D. (1984). Optimism about college life and academic performance in college. *Psychological Reports, 55*, 347–350.

Scheier, M., & Carver, C. (1985). Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology, 4*, 219–247.

Scheier, M., & Carver, C. (1987). Dispositional optimism and physical well-being: The influence of generalized outcome expectancies on health. *Journal of Personality, 55*, 169–210.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Scheier, M., & Carver, C. (1992). Effects of optimism on psychological and physical well-being: Theoretical overview and empirical update. *Cognitive Therapy and Research, 16,* 201–228.

Scheier, M., Matthews, K., Owen, J., Magovern, G., Lefebvre, R., et al. (1989). Dispositional optimism and recovery from coronary artery bypass surgery: The beneficial effects of physical and psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 57,* 1024–1040.

Schneider, S. L. (2001). In search of realistic optimism. *American Psychologist, 56,* 250–263.

Seeman, J. (1989). Toward a model of positive health. *American Psychologist, 44,* 1099–1109.

Seligman, M. (1998). *Learned optimism.* New York: Pocket Books.

Seligman, M. (2002). *Authentic happiness.* New York: Free Press.

Staw, B., & Barsade, S. (1993). Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly, 38,* 304–331.

Strack, S., Carver, C., & Blaney, P. (1987). Predicting successful completion of an after-care program following treatment for alcoholism: The role of dispositional optimism. *Journal of Personality and Social Psychology, 53,* 579–584.

Taylor, S. (1989). *Positive illusions.* New York: Basic Books.

Tiger, L. (1979). *Optimism: The biology of hope.* New York: Simon and Schuster.

Waterman, R. H., Waterman, J. A., & Collard, B. A. (1994). Toward a career-resilient workforce. *Harvard Business Review, 72*(4), 87–95.

Weinstein, N. (1989). Optimistic biases about personal risks. *Science, 246,* 1232–1233.

心理资本

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第五章

韧性：复原与超越

阅读任何世界一流的领导者的传记，他们的韧性都会给我们留下深刻的印象。这些领导者会为自己、组织，甚至整个社会提出崇高的使命，并尽自己的最大努力去实现这些使命，即使遇到困难与挫折也决不退缩。像纳尔逊·曼德拉、温斯顿·邱吉尔、亚伯拉罕·林肯，他们都是有韧性的领导者典范。他们的成功事例告诉我们，“复原”能力对总是处在艰难困境中的领导者来说至关重要，更重要的是，具有“复原”能力的领导者对其追随者和支持者有着深远的影响。

正如在积极心理学运动之前人们只关注心理学的消极方面一样，长期以来，有关韧性的研究和实践的关注重点多是危险儿童、问题少年和功能失调的家庭。人们把那些足够坚强的、在经历过悲剧之后仍能过上正常生活的人视为“幸存者”，并认为他们是“例外”个体。传统的研究多关注“谁”具有韧性，如一些轶事案例研究，人们侧重研究那些即使遭遇了巨大的困难，仍有着顽强的意志力和复原能力的人。在此之后，韧性的研究应转向既研究“谁”具有韧性，也研究具有韧性的人拥有“哪些”特征。

目前，积极心理学家，如 Ann Masten，通过理论建构和实证研究认识到，韧性及其组成要素是指在个体的任何年龄和心理条件下，都是可以被发现、测量、维持与培养的日常技能和心理优势。Masten 发现，韧性源自“普通人的日常生活魔力”，并“对提升个体与社会的能力及人力资本具有深远的意义”。

我们把积极心理学视角的韧性用到了工作场所，认为它是心理资本的一个组成部分，并将其定义为：“一种可开发的能力，它能使

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人从逆境、冲突和失败中，甚至是从积极事件、进步以及与日俱增的责任中快速回弹或恢复过来。”在此，我们的目的是揭示哪些生活条件有助于促进开发领导者、员工和组织的韧性。

虽然在积极心理学中，大家又重新开始对韧性感兴趣，然而，除了在我们初始研究中把韧性作为心理资本的一部分外，到今天为止，关于工作场所中的韧性的研究还是稀少的、零散的和不充分的。即使在临床心理学中，虽然韧性已经得到了广泛的研究，但韧性的积极导向观点与词语也才刚刚出现。本章的目的是，在总结关于韧性的理论建构和实证研究的基础上，巩固韧性作为心理资本的重要组成部分的地位，并且使人们相信韧性能够将非常成功的领导者、员工和组织与不成功的区分开来。

韧性的个人反思练习

为了更好地理解有关韧性的进一步研究和探讨，我们希望你能先花一些时间思考以下问题：

- 最近一次遇到在你看来是不可抗拒的困难、冲突、失败或者积极事件，是在什么时候？
- 这件事或这一情形的基本特征是什么？
- 它是没有预兆而突然发生的，还是逐渐出现的情绪低落？
- 你当时采取了哪些应对策略？
- 你认为这些策略是否有效？
- 你认为，你最终从这件事或这一情形中完全恢复过来了吗？为什么是？为什么不是？
- 你从这次经历中得到什么教训？
- 这件事或这一情形还有其他什么特别的地方吗？你是如何处理的？你从中又学到了什么？
- 总体来说，如果现在就评价自己曾经历的事情和情形（也许是很久之前经过的），你认为自己是否成长或成熟了？你是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

恢复到你的“正常”状态，甚至超越它了，还是感觉若有所失？

与上面的问题相同，你可以选择一些你非常尊重的领导者或者导师作为榜样，看看他们是怎么做的。

- 这些人是如何处理困境所带来的挑战的？你能从他们的韧性中学到什么？

现在，让我们更深一步去分析，请试着回想某一次或某几次你曾不怕麻烦，主动地离开了“舒适地带”去尝试一些新的或者从未想过的事情。例如，你可以问自己以下问题。

我最近一次遇到以下情况是在什么时候：

- 自告奋勇去做一件全新或困难的事情。
- 虽然有些事情对我来说是危险的、不同寻常的，但我还是做了。
- 出国旅游。
- 品尝了我从未吃过的食物。
- 为了改变一下，在去一个熟悉的地方时，走一条从未走过的路。
- 听另外一种风格的音乐。
- 纯粹出于好奇而阅读了一些书。
- 接受别人的想法，因为我确实觉得它更好一些。
- 不管他/她外表如何，或者性格与我明显不同，我还是和他/她交朋友。
- 尽管有地位差异，我还是向某人寻求帮助。
- 允许自己毫无准备或者临场发挥。
- 搬到一个新地方住。
- 开始一份完全不同的事业。
- 重返学校，学习一门对自己来说全新的学科或专业。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

● 给我的下属完全自主做决策的自由。

韧性的故事

通过反思上述问题而了解自己的韧性后，下面我们来看看玛丽的故事。玛丽十几岁的时候，母亲患癌症去世，之后，她不得不与父亲和继母一起生活，她的父亲经常辱骂她，继母也总是对她充满愤恨，而且从心理上挑战她的是，她继母还有一个孩子，是一个年龄比她大很多的哥哥。在这种情况下，她很快就开始逃学，并开始有些轻微的违法行为。法院的咨询部门注意到了玛丽危险处境，把她纳入了家庭寄养管理服务体系中。她没有做错任何事情，却开始了从一个家庭到另一个家庭的寄养生活。例如，负责养育她的家庭由于自己要生孩子，或搬迁到另一城市，或只是想把她原先居住的房间腾出来另作他用，就会把她送回到法院管理系统。

由于她被遣送到一个又一个的寄养家庭中，她的生活充满了不确定性和不稳定性。一天，玛丽在学校里的一个好朋友和她进行了一次交谈，朋友鼓励她要掌握自己的命运，这使她受到了很大的触动。通过这次交谈，她毅然决定去掌控那些她能控制的东西。她认识到，是自己的思想、躯体与动机在决定她能否成功。从那时起，玛丽在学习与体育训练上投入了大量的时间和精力，无论做什么，她都尽力去做到最好。高中时她的学习和体育已非常出色，毕业时，她所在州最好的一所大学让她去为这所大学踢足球，并给她提供了全额奖学金。

除了努力学习和踢足球外，玛丽获得成功的另一个不太明显的因素是她能让自己周围有很多关心她的朋友与导师。她不仅与队友，而且与她的教练、教授以及那些支持大学体育项目的社区领导者都建立了密切的关系。她去少年宫帮忙训练孩子们、照看教练的孩子，她并没有额外的工资，却在照顾小孩子的同时兼做一些家务活。大家注意到了她的勤奋刻苦和尽职尽责，所以经常会再次请她做事情，她成为那些她服务过的家庭中的重要一部分。在一些重要的生活决策上，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

她利用每一个可能的机会去和教练交流，并且还从他们的爱人、甚至从这个家庭中的老人那里寻求建议和指导。她通过观察和接触幸福的家庭，获得很多有价值的建议，这些财富是她在以前的生活中未曾有机会获得的。

虽然玛丽很少参加足球比赛，但她仍能维持奖学金。她牺牲了活跃的社会活动去努力学习，并在她的专业——市场营销——中取得了很好的成绩。另一方面，她仍然同那些家庭保持着密切的联系，并经常被邀请去参加周末晚餐或游戏后的比萨派对。这种人际网络使玛丽在大一学年结束时获得了回报，一个与她有深厚交情的人——一家当地银行的总裁——向她提供了一份非常有吸引力的暑期实习机会。

根据玛丽的故事大家应该能准确地预测玛丽后来的人生。但是，如果我们回头看看她在十几岁时的境遇，大家会认为她的前途一定暗淡无光。然而，通过与朋友一席积极的谈话，加上她尽职尽责的性格、丰富的人力资本（良好的大学教育，在足球队中踢球，在银行的实习经历）、社会资本（关系密切的朋友和导师），尤其是她的心理资本（自信、充满希望、乐观和韧性），不仅使她在毕业不久就得到了一份银行工作，并使她在短短几年内成为负责营销和零售业务的副总裁。玛丽选择了另外一种不同的道路，这与我们讨论过的希望有关，但同时也展现了她的复原能力。

在这个故事中，玛丽是一名成功的银行高管，在年少的时候处境危险，并可能会走向堕落。这也是很多此类人的结局，但她却从一个问题少年变成一名成功的高管，这应归功于她的韧性。她遇到了生命中的转机，从此开始掌握自己的命运。通过采用明智的策略，她不仅复原了，而且取得了远远超过普通或一般人的成就，她实现了超越。生命中的挫折逆境使她退缩了吗？绝对没有。她是一个有韧性的人吗？答案很肯定。在她今后的职业生涯中，她会继续保持韧性吗？我们希望如此。但是，时间和对韧性的理解将帮助我们找到这个复杂问题的答案。

这个故事给你的启发就是，如果人们选择振作，那么，他们就能

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

够做到。但这并不意味着一个人不需要支持就能取得成功，它只是意味着支持可以带来慰藉，也可以给人带来力量，所以，一个人必须明智地选择人生道路。

韧性的含义

在临床心理学中，Masten 和 Reed 将韧性定义为："以在重大困难或危险情境中能积极适应为特征的一类现象。"在心理资本中，我们对这一定义进行了扩展，即韧性不仅包含从困境中，还包括从非常积极、挑战性事情（例如，出色的销售业绩）恢复过来的能力以及超越平凡的意志力。

从积极心理学的角度来看，人们已经找出并证明，还有很多其他因素会推动或阻碍韧性的发展。这些因素可分为三类，具体包括韧性资产（rensiliency assets）、危害因素和价值观。人们还可以通过适应过程将这三种因素有机地整合在一起，形成韧性。

韧性资产

Masten 和 Reed 将韧性资产定义为："根据某一具体的结果效标，一群人及其所处情境中，能够带来积极结果的一种可能测量的特征。"具体来说，他们认为：认知能力、气质、积极的自我知觉、忠诚、积极的生活观念、情绪稳定性、自我调节、幽默感、感染力或吸引力都是对形成较高韧性有贡献的资产。Wolin 和 Wolin（2005）列出了其他一些类似的资产，包括洞察力、独立性、人际关系、主动性、创新性、幽默感和品德。

从积极心理学的角度来看，如我们在玛丽的故事中所发现的那样，我们特别强调在面对逆境或消极事件的时候，以人际关系为基础的资产的重要性以及它们对提高韧性的促进作用。例如，Masten（2001）讨论了看护服务、良好的家庭教育、循规蹈矩的同龄人和社区集体效能的重要性。Gorman（2005）发现，那些能够发现和挖掘自身潜能，然后找到优秀的导师作为其"支持者"的人更可能从失败

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中恢复过来，并取得更大的成功。这一研究结果证明，个人和以人际关系为基础的资产在提高韧性中起着重要的作用。

韧性危害因素

Masten 和 Reed 将韧性危害因素定义为："那些会导致不良后果发生可能性提高的因素。"也有人称之为"脆弱因素"。危害因素可能包括明显具有破坏性或功能失调的经历——如酗酒和吸毒、身体上的创伤——如曾经历过暴力事件。这些危害也包括不太明显的、逐步显现但最终有害的因素，如压力和倦怠、不良的健康状况、低教育水平和失业。

危害因素可以在不同程度上使人们陷入频繁的消极事件中，因此，会增加消极后果出现的可能性。但是，危害因素并不会自动地导致失败和韧性缺乏。危害因素是客观存在的，因此，想要完全避免危害，使自己和他人远离危害源是不现实的。而且，挑战的出现实际上是为成长与自我实现提供了必需而又宝贵的机会。如果能够得到有效的辨别和管理，运用韧性资产来克服韧性危害可以帮助人们战胜自满，开拓新的发展领域，并充分发挥自己的才能和优势。换句话说，像玛丽一样，危害可以刺激成长和自我发展，并帮助人们充分发挥潜能。正如需求是激励过程中的一个必要条件，危害因素在韧性的复原与超越过程中也是重要的前提条件。韧性使人们能够利用自己潜在的才能，否则这些才能将不会被发现。

Cowan 和同事们强调了这种关注过程的观点，他们认为，"危害的积极成分并不在于这个变量本身，而在于变量所引发的一系列过程，即从危害因素的出现到产生具体的功能失调结果的过程。"他们把个人面对危害和应对危险比喻成免疫过程，这一免疫过程通过使人患上轻微的疾病，从而让人们获得长久的力量、耐力和抵抗力。

同样，Wolin 和 Wolin（2005）针对危害的传统"破坏模式"提出了另一个积极的替代模式。这种包括"破坏模式"（damage model）的"危害范式"（risk paradigm），是一个自我实现的预言。也就是，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人们经常断定那些遇到危害因素（如故事中的玛丽）的人们未来注定会失败。根据这种“破坏性的”观点，最好的办法是让那些处于危险的人们具有适应能力与应对技巧，这样才能帮助他们在面对逆境时恢复到正常状态。另一方面，心理资本中的韧性在把逆境和挫折视为危害因素的同时，也认为它们是成长和超越平凡的机会。所选择的视角（或者意义解释）的转变会产生一个更为积极的自我实现预言。实际上，Reichard 和 Avolio（2005）对过去100年里的领导干预研究进行回顾，最后指出最大的影响来源于皮格马利翁效应（即自我实现预言）。让领导者相信下属更高效、更称职，或者更低效、更不称职，会促使下属的绩效产生明显的不同。

在分析韧性时，既考虑资产又考虑危害因素，但并不是说它们之间的关系就一定是线性相关的。换句话说，不能通过用一个人所拥有的全部资源与能力（资产）减去其所面临的危害因素的频率与强度来计算韧性。相反，在韧性发生作用的过程中，资产和危害因素是以累积的、交互的方式一起发挥作用的。正如Sandau-Beckler 及其同事（2002）所指出的那样，“危险链”的具体顺序或次序基本能够预测出一个人的韧性水平。

价值观在韧性中的角色

另外，韧性还有一个重要的组成部分就是潜在的价值观，它指导着、塑造着一个人的认知、情绪和行动，并赋予它们一致性和意义。价值观和信念帮助人们提高自己克服困难的能力，并更有效地处理眼前不可避免的事情，让人们能够相信明天会更好。例如，Avolio 和 Luthans（2006）指出，有韧性的、真实的领导者能够勾画未来可能的“自我”，并用它来要求眼下的现实“自我”，即使在失败的时候亦能如此。这种用未来指导现实的做法，能够激励领导者自己和下属去实现更高的绩效。这种观点也表明，那些有较强动力学习和发展的人们将更可能为了实现具有挑战性的目标和期望而努力。学习和发展的动力同韧性一样，可能会增强也可能会减弱，而糟糕的领导者和无效的管理者则经常出现学习动力减弱的情况。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

很多研究支持了这样一种观点：赋予事物意义的价值观和信念在人们面对心理上和生理上的严峻挑战时，对于保持韧性具有重要的作用。例如，人们已经发现宗教虔诚和心理健康、幸福感和应对创伤经历之间有正相关关系。更进一步讲，那些按照自己的道德观行事的人总是发现自己拥有更多的自由、精力和韧性。Wolin和Wolin（2005）认为，道德通过把一个人的行为和价值体系协同起来，指导人们的判断（区分好与坏），有助于人们形成自己的处事原则（决策和行为的基础），并服务别人（为他人的幸福做贡献），进而增强韧性。这足以说明，价值观在增强韧性的过程中最重要的贡献在于，这些稳定的价值观能让人认识到人生的价值与意义。

如果人们对某一理想、目标或使命有坚定的信念，你会看到他们会坚持不懈地去实现这一理想。我们认为，这些人与造反者、宗教狂热者或者爱国者一样，不管怎么说，他们都对某些事情有坚定的信念，会为了这些事情而竭尽全力。同时，这种坚定的信念将能提高他们的韧性水平，也包括那些受他们影响的人的韧性水平。有趣的是，因完成事先认同的绩效目标而受到物质奖励，却不会增强人们的韧性水平。

行动中的韧性

再次回顾一下本章关于玛丽的那个故事，我们看到她确实拥有许多重要的韧性资产，包括明显的智力和运动才能、尽职尽责的性格、制定并执行有效的生活决策的能力。重要的是，她心怀希望（动因和路径）、拥有自信/自我效能、对未来乐观。在前面三章中所提到的信心、希望和乐观在这里也可被看作是韧性资产。玛丽的生活也包括了很多典型的危害因素：母亲的去世，不幸的家庭生活，悲惨的寄养经历，物资及资金资源的匮乏。

玛丽拒绝受这些危害因素的支配。她没有逆来顺受，没有认为是这些东西在决定自己的命运和未来，而是向这些困难发起挑战。她充分利用了自己的韧性资产，她不仅发挥了它们的优势，而且还能不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

断去提升它们。通过采取一些行动（也就是，她的适应过程），她能够控制危害因素，如通过与朋友和导师的联系，她建立起可靠的和丰富的社会支持网络（即社会资本）。良好的教育和运动成绩表明她有自己的才能与优势，这些帮助她缓和了一些危害因素，比如帮助她解决了申请大学时的奖学金问题。另一个发挥重要作用的是她的价值体系。玛丽有着极强的职业道德，能认识并抓住一些关键机会。比如，她的朋友告诉她要掌握自己的生活，使她通过教育丰富了头脑；通过运动强壮了身体，通过人际网络增加了社会资本，这一切最终给予她一份工作，并超越平凡取得了事业上的成功。

如果玛丽出生在一个富裕的、幸福的家庭（多一些韧性资产，少一些危害因素），她还会这样积极主动吗？她还能取得今天这样的成就吗？答案很不确定。逆境、挫折和危害因素在塑造玛丽的韧性方面起到了很大的作用，对她的后续成功功不可灭，对于这一点毋庸置疑。进步源于挑战，而不是因为我们已经拥有一定水平的能力与成就。因此，在极具挑战性的情况下，韧性对成功而言具有至关重要的作用。

玛丽的早期生活经历是一个很好的例子，生动地说明了在传统的临床心理学、甚至是最近的积极心理学中人们是如何看待韧性的。同时，它也证明了韧性资产、危害因素和价值观在韧性过程的重要作用。然而，作为一项符合心理资本标准的心理优势，在理解与培养韧性的时候，并不一定要局限于生活经历中的危害因素中，诸如丧偶、疾病、破碎的家庭、或失败的人际关系等。

在讨论心理资本中的韧性时，人们关注更多的不是消极的生活经历，而是当今工作场所中不可避免的不利因素（不仅是那些明显的因素，如解雇、裁员、未得到晋升、未能达成项目目标，还包括不明显的因素，如被团队成员忽视、受到歧视等）。然而，与在消极事件中一样重要，韧性在应对积极事件中发挥的作用也不能被忽视（例如，由于晋升或是由于超出预期而创年度纪录，所带来的责任和风险的增加）。

也许说明这种反应最简单的方式是，如果你被积极或消极地推

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到某些能力临界值之外，那么，这时韧性就可以发挥作用了。韧性关注的不仅是它如何让领导者和员工恢复到他们的正常“自我”，而且，要像玛丽那样，通过让他们关注自己的可能“自我”来提升能力水平。本章接下来的部分将运用我们所讨论过的这些定义和因素，分析韧性对绩效的意义以及如何开发领导者、员工和组织的韧性。

工作场所中的韧性：对绩效的意义

正如我们前面所讨论的，临床心理学和积极心理学的研究已经为韧性在增强人的机能方面的作用，尤其是有关外伤治疗和适应方面的作用提供支持。我们对心理资本的初始研究也发现，韧性与工作场所的绩效结果之间存在正相关关系。研究者、实践者/咨询师也开始以加速度关注韧性在工作场所中的其他附属应用。

当今的工作场所，竞争日益激烈，变化日新月异，需要表现出符合伦理行为的地方却被灰色的阴影所主导，在这种情况下，韧性就变得更有价值。如今，组织的成员并不清楚是哪些根本假设和价值观在指导他们前进，对个人心理契约，包括自己承担什么责任、不承担什么责任也很茫然。对那些只会消极应对和被动反应的人来说，这种环境是极为不利的，充满压力的，也有可能会引发个人和组织层面的功能失调。如果仅仅像传统文献所强调的那样，认为韧性的作用仅仅局限于“在逆境中被动地反应和生存”这样一种消极的描述，将限制韧性在当今的“平坦的世界”——即全球经济中的运用。

今天的管理者和员工都已经意识到，他们的组织正在努力寻找那些高绩效、而且能够在混乱中磨砺自己、在困境中主动学习和成长、无论有多少不可避免的困难都能够表现卓越的员工。恢复到问题或危机出现前的正常状态，这是必要的，但现在看来它已经不够了。普通的绩效水平已不能满足当今世界日益增长的期望。这些期望和承诺已经上升到追求“还可以做得更好”。如今，组织的成员不仅要生存、应对和复原，更要在不可避免的困境和不确定性中谋求发展和壮大，并且要比竞争对手更快。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

韧性并不只是困难时期最低程度的应对或消除负面影响的手段。如果我们将韧性视为积极主动的，而非被动的，我们就可以获得可持续的积极成果。Reivich和Shatte（2002）的研究支持了韧性的这种积极主动性。他们认为，韧性能够帮助我们克服困难，适应环境，提高复原、主动学习新知识和经验的能力，与他人建立密切的关系并找到生命的真谛。而且，创伤后成长（PTG）作为创伤后心理混乱（PSD）的一种积极替代，它强调了具有韧性的人能利用困难作为“跳板”来实现更高的目标。Ryff和Singer（2003）认为，具有韧性的人能够感觉到自己的信心、自我效能、自我意识、自我表露、人际关系、情绪表达和同理心的增强。

通过对逆境进行反思，有助于赋予生命意义与价值，有助于一个人形成关于生命、目标及其轻重缓急的人生哲学。Richardson（2002）提出的“有韧性的复兴”与这种观点十分类似。他指出，一个人生命旅途中的挫折有助于开发和提升他的韧性。这些来自于逆境和困难的机会可能促进持久的成长和发展，同样，对这种有价值的机会的反思和自我评估也同样非常有价值。换句话说，通过逆境和挫折，韧性能够帮助一个人成长，并增强他的优势。

实事求是地说，我们期望韧性与绩效的提升及组织的盈利有关系，我们的初步研究也支持了这样一种观点。另外，工作满意度的提升、组织承诺的增强和社会资本的丰富，可能是潜在的积极结果，这也促进了韧性的螺旋上升。

开发工作场所的韧性

像我们所定义的那样，韧性是一种动态的、有延展性的、可开发的心理能力或心理优势。它并不是什么“不可思议的”或“神秘的”能力，也不是一种“超物质”（super material），或是一种固定不变的性格特征。积极心理学和商业咨询界认为，韧性是可以被开发的。例如，在积极心理学中，哈佛医学院的成人开发研究所主任 Georage Vaillant（1997，2002）曾明确地指出，他研究过的被试在日后的生

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

活中都更有韧性。“坚毅品质训练所”（Hardiness Institute）的主任 Salvatore R.Maddi 也多年来一直在开展有效的韧性培训。

作为韧性开发计划的一部分，Wolin 和 Wolin（2005）提供了韧性评估和培训，这些评估和培训在很多环境下都非常有效，包括教育、治疗和疾病预防等方面。在超过15年的商业咨询工作中，Reivich 和 Shatte（2002）为很多公司实施过韧性开发计划。另外，Conner（1993，2003）也提供开发韧性的培训干预和解决方法，尤其是为领导力开发和变革管理量身定做的方案。在最近的研究中，Waite 和 Richardson（2004）用实证研究证明了培训干预在提高工作场所韧性方面的有效性。

在对韧性过程中的因素进行了追踪分析后，Masten 和 Reed（2002）指出，有三种策略可以用来开发工作场所的韧性，具体包括：

1. **关注韧性资产的策略。**顾名思义，这些策略关注于提高那些知觉到的或实际的韧性资产和资源水平，这样就可以增加产生积极结果的可能性。就工作场所而言，这些资产可能包括人力资本（教育、经验、知识、技能、能力）、社会资本（人际关系、社会网络）和其他积极的心理资本成分（自我效能、希望、乐观）。其中，人力资本，尤其是一些显性的知识、技能和能力可以通过传统的培训和开发得到学习和增强。

人力资本的隐性部分，即对组织具体的价值观、文化、结构、战略和运营过程等有深入理解，可以通过各种广泛认可的方式和技术来开发，如社会化、导师制和工作轮换等。社会资本可以通过开放的沟通、信任建立、真实性与透明、反馈和认可、团队工作和工作－生活平衡措施来开发。关于开发积极心理资本的方法，我们在本书的各章进行了介绍，这些内容也支持了我们的观点，即我们不仅仅是在开发个体的心理资本，假以时日，也可以提高整体的心理资本。

2. **关注危害因素的策略。**根据这种策略，Masten 和 Reed（2002）提出了一些危害因素，它们可以提高不良结果被预防的可能性。对危害因素，我们也持有积极的观点，即认为它们是挑战与发展的机会。而且开发韧性的方法也强调对危害因素的管理，而不是刻意去

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

回避。例如，根据我们对韧性的定义，即“一种可开发的能力，它能使人从逆境、冲突和失败中，甚至是从积极事件、进步以及与日俱增的责任中回弹或恢复过来的能力，这种能力是可以被开发的”，晋升可以被看作是一件积极的事情，是成长和承担责任的机会，但也可被看作是一个无法抗拒的高危害因素。如果采用规避危险的策略，人们可能就会拒绝晋升。但是，与这一环境相适应的另一种危害管理策略，可能是采用各种方法来提高在新领域中的自我效能。具体来说，可以包括教练和（或）督导，频繁地搜集建设性的反馈。通过这种危害管理的策略，我们就可以培养与新机会相关的韧性资产。这些资产可以让个体将新的危害因素看成是发展机会，使人们能从困境中复原，并超越自己。采用这种策略，我们就可以把威胁转变为机会。

关注危害因素策略的另一个例子是创业（entrepreneurial）和内创业（intrapreneurail）举措。这种策略可能需要“跳出方框”去思考，它有助于激励人们去承担一些可估计的，且有可能带来高回报的风险。在商业环境中，像这类承担创业和内创业的风险是被鼓励、被推崇的，也是成功所必需的。

然而，很多具有创造力和高潜力的人却放弃了自己的理想，并采取更为安全的危害回避策略（例如，满足于一份安全却枯燥的工作）。而且，通过让人们具备适当的韧性资产，尤其是社会资本，可以使人们即使在面临危害时，也可以通过创业与“跳出方框的思维”策略来抓住潜在的机会。然而，很多具有破坏性的和不必要的危害因素还是要回避的，尤其是在工作环境中要考虑到成年人的身心健康。例如，长时间的工作和巨大的压力使许多美国人养成了不良饮食并缺少体育锻炼的习惯，诸如此类的因素就要求组织即使不能避免，也应采取措施使其负面影响最小化。面对巨大的压力，如果不能回避这些危害因素，组织就应该把它们转化成为能够让人们保持现有绩效水平的策略。

3. 关注过程的策略。 Masten 和 Reed（2002）指出，这套策略是非常有效的适应体系和程序。在处理相关的危害因素时，为了鉴别、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

挑选、开发、运用和保持适当的韧性资产，这一体系和程序就会被应用。它使人们能够克服逆境，实现成长。例如，在真实领导开发的模型中，自我意识和自我调节的过程就成为韧性开发过程的一部分。换句话说，除非管理者能够通过恰当的方法准确地评估这些韧性资产（自我意识），或者坚持不懈地运用它们来克服危害（自我调节），否则，即使人们拥有所有恰当的韧性资产，也无法在危难时刻有效地发挥其作用。虽然在儿童心理学和成人心理学中，这种关注过程的策略强调各种应对机制，但是，最近Harland、Harrison、Jones与Reiter-Palmon（2005）在研究工作场所的韧性时，对"回避性应对"和"处理性应对"做了明确的区别。与我们对韧性的定义相一致，"处理性应对"与韧性有着更积极的关系，它可以促使人们复原并超越自我；而"回避性应对"则与韧性有负向的关系。

有韧性的领导者和员工

今天，我们处在一个不断变化的世界中，这种动荡的环境通过各种有针对性的、先发制人的方式挑战着组织成员的耐力——更不用说是成长和发展了。到目前为止，我们一直强调，这些实质性的变化对韧性的影响，主要依赖于领导者和员工的韧性资产、危害因素和价值观之间的相互作用以及它们是如何被管理与整合的。我们所提供的案例虽然不是详尽的，但它们却告诉我们，要分析某些潜在的不利变革，很有可能需要考虑韧性在其中的作用。

正如我们在前面讨论的那样，从心理契约变化的本质来看，管理者及其同事的组织承诺和信任程度已经明显下降。当组织不再能保证长期、稳定的雇用承诺，管理者和员工将失去一些宝贵的韧性资产。这些失去或恶化的资产包括：充满爱心的领导和督导机会；在组织开发与职业生涯规划上的长期投资等所能培育的人力资本和社会资本。另外，收入和工作安全感的丧失会造成危害因素的不断增加，而这会导致人们产生消极的想法和情绪，如对未来的恐惧、自满、冷漠、不愿表现出组织公民行为等。由于人们的私利和贪婪，它

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

甚至可能导致不符合伦理道德的行为，如偷盗、怠工、陷害他人、在极端的情况下甚至可能会导致暴力行为。

这一切都表明，面对困境时，领导者可以使人们对感知到的挑战有着完全不同的看法。实际上，Burns（1978）和Bass（1998）所提出的变革型领导的本质就是如此，他们可以帮助下属将迫在眉睫的威胁看作是进步的机会，慢慢地，让下属相信自己对成功肩负着责任。这样做，他们能够把下属培养成为领导者。

新兴的职业韧性

幸运的是，工作场所中的变化尽管从表面上看来可能是功能失调与破坏性的，但也有积极的一面。今天的组织领导者和员工能够学习一种新的韧性——“职业韧性”。根据Waterman、Waterman和Collard给出的定义，具有职业韧性的员工队伍是指“不仅信奉持续学习的理念，而且随时准备改造自己以跟上变革的步伐；不仅对自己的职业发展负责，而且愿意为组织的成功承担责任”。领导者应该为员工创造条件，帮助他们树立这样的观念。

根据职业韧性这一新策略，组织及其成员的关系已经不再是传统的忠诚和承诺关系，即不再是不惜一切代价追求在同一个组织、同一个专长领域的职业道路上发展（消除不确定性与危害）。在职业韧性的这一新途径中，组织与成员之间有更灵活、可变的关系，只要是互利的，这种关系就能维持。在这种新的视角下，员工应该主动进行持续的自我监督和标杆比较，根据组织的变革来进行改变，并相应地更新自己的技能和能力（韧性资产）。

同时，这一过程也有助于组织目标的实现。如果要让大家认识到韧性的积极一面，关键是要让大家对一个人怎样被对待与将会怎样被对待的公平性有足够的信心。让人们离开，同时也要维护他们的尊严，这样才能够提高韧性。我们认为这种方法是领导者能够直接影响他们所在的组织的一个方面。

我们认识的一名管理人员曾提到，当他不得不解雇一些员工时，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他的所作所为就像对待离校的校友一样。无论是经济方面，还是心理方面，他会尽最大的努力，让员工对组织和他的领导风格有积极的评价。他的努力使得那些被辞退的员工在经济好转的时候又回到公司，同时向外界很好地宣传了公司的形象。

根据这种新的职业韧性策略，组织对传统的雇用契约不再负有责任，但却对员工的"就业能力"负有责任。组织不仅仅只给员工提供常规的培训，还可以通过开发以及支持员工的终身学习，来增强员工在组织内或组织外的机会，这样就可以提高员工的"就业能力"。换句话说，职业韧性并不是对心理契约的背叛和违反。相反，它是一种新型的心理契约，虽然有所不同，但也是一种平衡的期望。

在职业韧性的范式下，危害因素也许是组织战略决策所固有的，如裁员、再造、收购与兼并、外包；当然，这些战略决策也可能推动形成新的韧性资产。举例来说，具有职业韧性的管理者和员工，可能花费更多的时间和精力去丰富他们的经历、扩大社会网络、在部门外或组织外扩展人际关系。这些新开发的人力资本和社会资本是在危难时期可以利用的资源。通过精心设计组织的价值观、政策和程序（例如，避免利益冲突），并加以适当的管理，这些关系可以被整合和引导为组织的利益服务，而不会有悖于组织的利益。而且，诸如自我意识、自我约束和自我发展之类的适应机制，可以通过管理者和员工积极主动地、独立地开发他们的韧性资产、应对危害因素、改进他们的价值观和信念来调整这一作用过程，进而增强他们的韧性。

领导对下属的韧性的影响

我们之前所举的例子表明，领导对增强员工的韧性有着非常重要的作用。我们认为，从管理者的韧性到员工的韧性有一种逐渐向下的层叠效应。同时，Harland 等人（2005）发现，变革型领导者的一些维度，如领导魅力、感召力、智能激发和个性化关怀等维度，与员工的韧性有正相关。然而，交易型领导者的大部分维度却与员工韧性不相关。研究者在测量韧性的时候包括很多能力，不仅有应

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对、复原的能力，还包括学习、成长和提升优势的能力。显然，关注下属的发展、开放式的沟通、信任建立、让员工认识到工作的意义、认同工作等领导风格与最新对真实性和透明性的认识是一致的。实际上，综合起来看，最有力的领导方式应该是真实的、变革型领导。

有学者提出，真实的领导者可以增强下属的韧性。为了提高自我意识，他们会尽可能多地、透明地开辟更多的沟通渠道，并鼓励下属为他们提供真诚的反馈。这些真实的、自下而上的反馈有助于领导者了解自己，了解他们心理资本的水平，并准确地认识到自己的弱点。这种反馈可以减少未知的、突然性的挑战所带来的危险及其对韧性的负面影响。

自我意识可以帮助领导者将他们的精力、行动和资源更好地用于自我发展，而且它也指明了方向，让领导者认识到应该如何去推动下属的发展、如何授权更有效。这样一种平等的伙伴关系能在没有威胁、充满信任与透明的环境中，鼓励下属的持续发展和自我提升。

领导者和下属可以通过利用彼此提供的资源，一起实现复原和超越。他们都能够从组织获得资源和信息，而不是通过破坏性的权力游戏和政治手段来竞争资源。在那些各自为政、“内讧”横行的组织中，有多少潜在的能量被浪费了呢？这些被浪费的能量对聚集韧性资源，以维持较高的韧性有什么影响呢？

有韧性的组织：创造复原和超越的环境

直到最近，人们才认识到组织韧性的重要性。现在我们应该已经清楚地认识到，像总体的心理资本一样（参见第一章），总体的韧性也比韧性的各个部分的总和要大。换句话说，要创造一个有韧性的组织，光有一群有韧性的领导者和员工是不够的。当组织能通过催化、加强、防护与隔离韧性开发过程的各种成分来培育韧性时，就会产生协同效应。

积极组织学（POS）把“组织韧性”定义为，能够让组织消除

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

压力，维持凝聚力，从挫折中复原，进而有效应对管理危机的结构性、“程序性”的动力。Hamel 和 Valikangas（2003）在最近发表于《哈佛商业评论》的文章中，将“组织韧性”定义为：能动态地重新建立战略和业务模式，以响应不可避免的变化的能力。

像单独的个体那样，我们认为，组织也会利用它们宏观层面的韧性资产、危害因素、价值观和适应过程等来开发和维持它的韧性。传统的经济性资产，如资金、物资、组织结构和技术资源，都是对韧性有贡献的组织资产。之前，我们提到过的集体人力资本，即集体的显性的和隐性的知识，也是组织资产的一部分。除此之外，社会资本（人际关系和部门间关系、规范、价值观、信任和团队等）也可在组织的社会背景下逐渐形成。最重要的是，心理资本的各种成分即使是在组织层面上也非常重要。集体自我效能或群体潜力就是一个很好的例子，其中的信心就源自群体的能力和经验，而不是源自个体。

如同在个人层面上那样，当今商业领域很多普遍的事情和不确定性可以被认为是危害因素，它们对组织层面上的市场领导地位和差异性来说，既是一种威胁，同时又提供了前所未有的机会。具体的例子有，全球化、残酷的竞争、消费者力量的增长、资源的匮乏、诉讼、道德滑坡、人才和有效领导者的短缺、工作－生活平衡问题以及和战略决策有关的挑战——如裁员、外包和各种追求“适度规模”的做法。

在真实领导开发模型中，我们曾经指出，领导者所体验的突发事件对他们的自我意识、自我调节、真实性和韧性的开发都有着非常重要的作用。一方面，有些突发事件可能是未经计划的，因而事先很难预测，这样领导者就会身陷危害因素之中，而最好的处理方式就是使用反应性的适应和应对机制；另一方面，在我们提出真实领导开发的过程中，组织同样能够主动将领导者置于设计好的突发事件中，让领导者面临挑战，并让他们开始激动人心的韧性开发之旅。在韧性的这一开发过程中，组织和领导者的优势能够得到有效运用，我们也可以对其成长与终身学习进行监控与管理。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不管是在个人层面还是组织层面上，组织价值观都是韧性开发必不可少的一部分。Coutu清晰地阐明了这一关系，她说道："强有力的价值观为事件的解释与定型提供了途径，因而也就赋予了环境以意义。"也就是说，当组织价值观得到良好沟通并被完全采纳时，它会在迷茫不清、动荡不安的时期为组织指明方向。这些组织价值观可以为组织成员提供坚强的后盾，并指导他们制定循序渐进、迅速而又有效的应对策略。在组织及其成员逐渐适应之后，稳定的价值观就能让他们重获平衡、聚集并激活他们的能量、复原并超越自己。而且，价值观和信仰的重要性要远大于个人自身，因为它能赋予事情以意义，与这一点相一致，强而稳定的组织价值观在与个人目标及管理者和员工的渴望结合在一起时，就有可能在所有层面上增强韧性。一个组织的领导力可以强化这种结合，进而增强组织层面的韧性。

正如前面所说，组织韧性需要有效的、持续不断的适应过程、隔离机制和维持系统。这些系统在组织安逸和稳定的时候，持续不断地帮助组织获取、投资和积累结构上与程序上的资源。它们为组织恰当的筛选、引导、适应和集成提供资源，从而来主动预测并有效地处理逆境。也就是说，它们为组织的韧性做出了贡献。如果能够得到正确培育，这些资源还会有足够的力量去应对最具有挑战性和充满压力的事件。

Horne和Orr（1998）认为，战略计划、组织整合、组织学习、公司文化意识等过程能够显著地增强组织韧性。尤其是，战略计划能够通过清楚的目标、目的和权变计划来帮助组织为困难时期做好准备。用共同的目标来整合组织的各个单元，能够强化统一的行动，使资源和能力能得到有效的分享，减少组织中的内讧，从而能使组织在整体上储存"更多的能量"。组织学习促进了知识的获取、创新、分享和应用。公司文化意识为准确理解、评估组织的愿景和核心竞争力提供了机会，同样也为分析组织的弱点以及潜在的危害因素提供了机会。

Worline等人（2002）认为，有三个隔离过程（buffering processes）对组织韧性有贡献，即加固、补充和柔化。加固就是"通过增加个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

体的各类资源，以使个体更加强大的结构与实务的动态结合”。例如，对于刚刚进入他们所期望的工作角色的新员工来说，一方面，提供快速及时的绩效反馈可以使他们避免浪费精力，有助于强化有效的行为，并最终提高他们的信心水平；另一方面，在绩效下降的时候，始终如一、持续不断的反馈有助于他们找出问题的根源，并进行纠正。在这种情况下，反馈就是补充能量。因此，补充就是“组织中某一个体在某些方面减少或弱化时，用各种不同的资源来帮助个体恢复、重建、更新的一些结构与实务的动态结合”。

由于反馈是分享最佳实务的最有效方式之一，所以，它能帮助每位成员增长经验，并扩大知识储备。通过这种方式，知识分享就可以让整个部门的成员拥有更多的策略与选择，增强部门及其成员的适应能力。这时反馈就是Worline及其同事所说的柔化，它“指的是这样一些结构和实务的动态结合，它们能增强个体把资源引向或调整为符合手头需要的能力，让个体能调整方向或资源，以满足未预见到的需求。”

当然，另外一种可以建立组织韧性的方法是员工“进谏(Voice)”。这种观点认为，一个组织应该创造机制，增强组织“听取”员工反馈的能力。通过帮助下属“找到他们自己的声音”，领导者就可以让员工认识到组织正在做的事情的意义。同时，领导者也能让员工有更强的“当家作主”的感觉，这也会对组织韧性产生积极的影响。这些机制包括恰当、透明的沟通渠道、愿意听取不一致性的意见，鼓励创新、授权与积极参与。其他一些可以提高韧性的组织体系有：根据绩效付酬、公平而真诚的认可、目标设置、督导、团队工作和其他的高绩效工作实践。

建立组织韧性是一个精细的、复杂的、长期的过程。即使有，也只有很少的组织在韧性方面真正发挥了全部的潜能。基于仅有的一些描述韧性组织特征的研究，Horne和Orr（1998）提出，有韧性的组织可以概括为七个“C”：参与（community）、能力（competence）、联系（connections）、投入（commitment）、沟通（communication）、协调（coordination）和体贴（consideration）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Hamel和Valikangas（2003）认为，有韧性的组织能够有效应对四种挑战。第一种是“认知挑战”，指否认或轻视成功能够被培育的文化，并主观假定组织对危险因素具有免疫力，能够战无不胜。第二种是“战略挑战”，满足于（而不是加强）现有的战略，不再去考虑其他更多的战略可能性。第三种是“政治挑战”，人们不会去尝试一些有风险但也有较大潜力的想法，因为组织权力和政策分布不能为这些想法的实现分配足够的资源，并提供足够的支持。第四种是“意识形态挑战”，当组织面临这种挑战时，最优化和效率会取代更有效的测量组织生存能力（如创造力、创新和复兴等）的手段。在组织战胜了这四种挑战后，它就有可能表现出更高水平的组织韧性。

韧性的潜在缺陷

虽然组织韧性能使当今的组织及其成员具备卓越的能力、充沛的活力和坚实的保护机制，但许多组织及其领导者并不愿意有意识地让他们的员工去经历、参与处理自己或组织面临的逆境和挫折。让孩子去面对威胁或者困难并不是一件坏事，但是很多成人却不愿去接受这样一个有益的、道义上合理的决策。同样，传统的、家长式的领导会觉得有责任、有义务为员工处理所有的问题。然而，采用这种“快速修复”的方式来解决问题，有可能并不是开发优势和忍耐力最有效的方式，它也不利于培训下属自己解决问题的能力以及独立工作的能力。此外，总是承受太多危机管理责任的领导者很可能会遭受高的压力和倦怠。除了危害自身的幸福，这样的领导者还会阻碍组织与下属的韧性的开发。而且，他们的压力会一层层地影响他们的下属，并导致其下属和部门能力不够，产生对他们的依赖。

组织及其领导者为下属“好”而做出的决策，长期来看可能会带来明显的负面效果。短期来看，当领导者替员工做决策后，员工似乎很快就恢复过来了，这使得领导者错误地以为他们的员工是有韧性的。领导者认为，员工的韧性会保护他们，免受领导者片面决定的不利影响。但是，有效的短期应对并不等于长期韧性。如果不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

能给员工提供恰当的渠道，让他们有机会说出自己所关心的问题，这种明显但不真实的、短命的“韧性”会导致沉重的代价，即可能将来会出现对领导者与组织的疏离、被动、不忠诚与不信任。

举一个例子，最近我们采访了一位员工，领导者认为他是有“韧性”的人。这家公司经历了显著的改变，并在员工中引起了强烈的反响。4年前，这个公司在其中的一个部门实现了自动化操作，导致了大规模的人员缩减，从过去的500人减少到5人！组织在人员缩减过程中传递给那5个幸存者的信息就是，因为自己是“精英”才被组织保留的，组织留下最好的、最精明的员工。他们的工资涨了、也享受了更多的福利以及更高水平的责任和自主权。很明显，这5个精英学会了如何应对环境，他们能够继续被雇用，并在组织中取得成功就是很好的佐证。然而，这5位精英的士气明显很低落，这不是因为工作量增加了和组织对他们的期望提高了，而是因为他们都总是会回想起那些已经失去了的工作关系，被解雇的同事及其家庭所经历的困难，还有本部门原有的协同合作与隐性知识也不复存在了。看来，这些幸存者表现出来的被动应对态度和行为，被组织错误地解释为高水平的韧性，并对其进行了奖赏。更糟糕的是，因为他们对组织根本不信任，他们怨恨（实际上是憎恨）这一组织，但是，却选择继续留在这一组织中，所以，这种对韧性的不正确假设将使这5个人置于更高水平的危险和功能失调中。

另一个需要注意的潜在缺陷是，价值观在提高韧性方面所起的作用主要取决于这些价值观的稳定性，而不仅是它们在伦理上的公正性或它们与组织价值观的一致性。例如，“适者生存”的机制在很多艰难的情形下，都对韧性做出了贡献，但是，在应用到工作场所时，它们背后的价值体系可能在道德上并不是可接受的。所以，我们需要对领导者和员工们用来从逆境中复原的个人信仰和价值观进行仔细的审视，确保它们与组织的价值系统和伦理行为标准相一致。

组织可能会陷入的另一个缺陷是由Rudolph和Repenning（2002）在灾难动力模型中提出来的。这一模型的核心思想是，随着时间的推移，有些组织资产会转变成危害因素，对组织韧性产生负

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

面影响。例如，很多目前有效的组织系统只能检测和处理与现状有本质不同的重大变化和中断点。然而，对那些逐渐积累起来的，表面上看起来无害，但却可能影响组织生存能力的事件，这些系统的敏感性可能就会不够。这些看起来微小，但经常发生的变化可能会导致组织达到临界值，进而引发预想不到的"量变引发"的灾难。换句话说，一个组织会因为它运行平稳，具有有效的、适当的自我调节机制而显得有韧性，但实际上也许它正处在崩溃的边缘，甚至在某些情况下可能会在成功中遭到惨痛的失败。

一个典型的例子就是，现在已经垮掉的电子设备公司（Digital Equipment Organization，DEO）。该公司的CEO和创建者Ken Olsen将组织的成功建立在能够比竞争对手拥有更多工程师的基础之上。但是，在市场转向家用计算机领域之后，DEO仍继续坚持以往的做法，制造过于依赖工程师的计算机，最终导致公司完全被市场所抛弃。这种单一的聚焦给这家值得尊敬的公司带来了灾难性的后果。

Hamel和Valikangas（2003）同样也认为，"像往常一样运营"并不一定就等同于组织韧性。在过去的商业环境中，组织经常"把自己的错误埋藏起来"，并/或通过创造进入壁垒来维持盈利。只有当现实的危机和突变非常重大，而且不能忽略时，他们才会把它当作"一次性的事件"积极地处理。今天，组织所面临的环境已不同往日了。动态的、范式性的变化已经不再是特例，而是成为普遍的规则，这就要求组织持续不断地监测新的机会，确定组织能够积极打破自己现有的战略与商业模式，以应对外界的突变与战略转移。不管是在个体、领导者还是组织层面，已不再是"最好拥有"；我们在一个全新的"平坦的世界"中生活和竞争，心理资本已经成为一种必需品。

对韧性进行研究和实践的展望与方向

从本章的内容可以看出，韧性方面的知识及其在工作场所中的应用的现状，只能说是"崭露头角"。一方面，在发展心理学和临床

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

心理学中，虽然已经有了大量丰富的研究，但是，这些研究关注韧性的消极方面，只是到了最近才认识到对积极导向应用的迫切需求；另一方面，当今充满不确定性的工作场所对韧性有着巨大的需要，但是除了我们最近的理论建构和实证研究以外，到目前为止还只有很少、零散的研究（例如，概念性的理论建构和实践者角度的文献可参见Sutcliffe & Vogus，2003；Conner，1993，2003；Coutu，2002；Hamel & Valikangas，2003；Horne & Orr，1998；LaMarch，1997；Vickers & Kouzmin，2001；Waterman，et al.，1994；Zunz，1998；定量研究可参见Harland，et al.，2005，Waite & Richardson，2004；定性研究可参见Worline，et al.，2002）。因而，将来几乎所有与工作场所有关的、能应用到工作场所中去的韧性研究都是有价值的。然而，我们仍然提出了一些看起来更为重要的研究方向，具体如下：

- 与自我效能、希望和乐观不同，韧性在本质上是反应性的。组织可以通过将管理者和员工置身于那些会触发复原的事件或挑战中，从而加速韧性开发的过程。然而，当将来组织成员面对未曾预料到的挫折，需要他们显现出“复原与超越”的能力时，韧性开发的结果会得到完整的体现。因此，为了更全面地了解韧性开发在绩效提升方面的贡献，以及这些结果的可持续性，很有必要开展韧性的纵向研究。
- 韧性的纵向研究不仅能够促进对韧性结果的全面理解，而且有助于理解与评估危害因素，运用与调整各种韧性资产以减轻危害，利用它们来推动进一步的成长与发展所涉及的过程、机制和战略。我们最近才开始这一领域的理论建构，但是，未来还需要更多的理论研究和实证研究。
- 在我们的初步研究中发现，虽然员工韧性与绩效结果、工作满意度之间存在相关关系，但今后还需要进一步研究韧性与其他结果的关系，如组织承诺、组织公民行为、员工幸福感和员工保留。
- 多数韧性研究都是在个人层面开展的，但是，我们鼓励将群体作为未来韧性研究的层面。我们猜测，那些曾成功地一起

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

共事一段时间的群体会发展出一种独一无二的“个性”，这种个性能帮助这些群体从困境和挑战中复原。

- 最后，我们的初步研究已经表明，可以通过短期的、高度聚焦的微干预来开发韧性（和总体的心理资本），但是，未来需要进行实验研究，在更广泛的背景下——甚至跨文化——进行这方面的研究。

参考文献

Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). *The high impact leader: Moments matter in accelerating authentic leadership development.* New York: McGraw-Hill.

Bagshaw, M. (1997). Employability: Creating a contract of mutual investment. *Industrial and Commercial Training, 29*(6), 187–189.

Baron, L., Eisman, H., Scuello, M., Veyzer, A., & Lieberman, M. (1996). Stress resilience, locus of control, and religion in children of Holocaust victims. *Journal of Psychology, 130,* 513–525.

Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership.* Mahwah, NJ: Erlbaum.

Bergin, A. (1983). Religiosity and mental health: A critical re-evaluation and meta-analysis. *Professional Psychology Research and Practice, 14,* 170–184.

Block, J., & Kremen, A. M. (1996). IQ and ego-resiliency: Conceptual and empirical connections and separateness. *Journal of Personality and Social Psychology, 70,* 349–361.

Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma and human resilience. *American Psychologist, 59,* 20–28.

Burns, J. M. (1978). *Leadership.* New York: Free Press

Collins, M. E. (2001). Transition to adulthood for vulnerable youths: A review of research and implications for policy. *Social Service Review, 75,* 271–291.

Conner, D. (1993). *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail.* New York: Villard Books.

Conner, D. (2003). Training & Development—Solutions at Sun Microsystems. Retrieved May 12, 2005, from http://www.odrinc.com

Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review, 80*(5), 46–55.

Cowan, P. A., Cowan, C. P., & Schulz, M. S. (1996). Thinking about risk and resilience in families. In E. M. Hetherington & E. A. Blechman (Eds.), *Stress, coping, and resiliency in children and families* (pp. 1–38). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Egeland, B., Carlson, E., & Sroufe, L. A. (1993). Resilience as a process. *Development and Psychopathology, 5,* 517–528.

Friedman, T. L. (2005). *The world is flat.* New York: Farrar, Strauss & Giroux.

Gibbs, M. (1989). Factors in the victim that mediate between disaster and psychotherapy: A review. *Journal of Traumatic Stress, 2*(4), 489–514.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Gorman, C. (2005, January 17). The importance of resilience. *Time, 165*(3), A52–A55.

Greenhouse, S. (2001, September 1). Report shows Americans have more labor days. *New York Times*, A6.

Hamel, G., & Välikangas (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review, 81*(9), 52–63.

Harland, L., Harrison, W., Jones, J., & Reiter-Palmon, R. (2005). Leadership behaviors and subordinate resilience. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 11*, 2–14.

Holaday, M., & McPhearson, R. (1997). Resilience and severe burns. *Journal of Counseling and Development, 75*, 346–356.

Horne, J., III, & Orr, J. (1998). Assessing behaviors that create resilient organizations. *Employment Relations Today, 24*(4), 29–39.

Huey, Jr., S. J., & Weisz, J. R. (1997). Ego control, ego resiliency, and the five-factor model as predictors of behavioral and emotional problems in clinic-referred children and adolescents. *Journal of Abnormal Psychology, 106*, 404–415.

Hunter, A. J., & Chandler, G. E. (1999). Adolescent resilience. *Image: Journal of Nursing Scholarship, 31*, 243–247.

Johnson, K., Bryant, D., Collins, D., Noe, T., Strader, T., & Berbaum, M. (1998). Preventing and reducing alcohol and other drug use among high-risk youths by increasing family resilience. *Social Work, 43*, 297–308.

Kakabadse, N., & Kakabadse, A. (2000). Critical review—outsourcing: A paradigm shift. *Journal of Management Development, 19*, 670–728.

Kirby, L., & Fraser, M. (1997). Risk and resilience in childhood. In M. Fraser (Ed.), *Risk and resilience in childhood* (pp. 10–33). Washington, DC: National Association of Social Workers Press.

Klarreich, S. (1998). Resiliency: The skills needed to move forward in a changing environment. In S. Klarreich (Ed.), *Handbook of organizational health psychology: Programs to make the workplace healthier* (pp. 219–238). Madison, CT: Psychosocial Press.

Kobsa, S. C. (1982). The hardy personality. In G. S. Sanders & J. Suls (Eds.), *Social psychology of health and illness* (pp. 3–32). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Koretz, G. (2001, June 11). Why Americans work so hard. *Business Week*, 34.

LaMarch, J. (1997). The resilient worker: Employees who can cope with change. *Hospital Material Management Quarterly, 19*(2), 54–58.

Larson, D., Pattison, E., Blazer, D., Omran, A., & Kaplan, B. (1986). Systematic analysis of research on religious variables in four major psychiatric journals, 1978–1982. *American Journal of Psychiatry, 143*, 329–334.

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 695–706

Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. J. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior, 27*, 387–393.

Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership: A positive development approach.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–258). San Francisco: Berrett-Koehler.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2006). Psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction (Working Paper No. 2006–1). Gallup Leadership Institute, University of Nebraska–Lincoln.

Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review, 1,* 247–269.

Luthans, F., Luthans, K., & Luthans, B. (2004). Positive psychological capital: Going beyond human and social capital. *Business Horizons, 47*(1), 45–50.

Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review, 5,* 25–44.

Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics, 33,* 143–160.

Maddux, J. E. (2002). Self-efficacy: The power of believing you can. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 257–276). Oxford, UK: Oxford University Press.

Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience process in development. *American Psychologist, 56,* 227–239.

Masten, A. S., & Reed, M. J. (2002). Resilience in development. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 74–88). Oxford, UK: Oxford University Press.

Ness, R., & Wintrob, R. (1980). The emotional impact of fundamentalist religious participation. *American Journal of Orthopsychiatry, 50,* 302–315.

Paul, P. (2005, January 17). The power to uplift. *Time, 165*(3), A46–A48.

Qouta, S., El-Sarraj, A., & Punamaki, R. (2001). Mental flexibility as resiliency factor among children exposed to political violence. *International Journal of Psychology, 36*(1), 1–7.

Reichard, R. J., & Avolio, B. J. (2005). Where are we? The status of leadership intervention research: A meta-analytic summary. In W. Gardner, B. Avolio, & F. Walumbwa (Eds.), *Monographs in leadership and management: Volume 3. Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* (pp. 203–223). Oxford, UK: Elsevier.

Reivich, K., & Shatte, A. (2002). *The resilience factor: 7 essential skills for overcoming life's inevitable obstacles.* New York: Random House.

Richardson, G. (2002). The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of Clinical Psychology, 58,* 307–321.

Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal, 37,* 137–152.

Rudolph, J. W., & Repenning, N. P. (2002). Disaster dynamics: Understanding the role of quantity in organizational collapse. *Administrative Science Quarterly, 47,* 1–30.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Ryff, C., & Singer, B. (2003). Flourishing under fire: Resilience as a prototype of challenged thriving. In C. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 15–36). Washington, DC: American Psychological Association.

Sandau-Beckler, P., Devall, E., & de la Rosa, I. (2002). Strengthening family resilience: Prevention and treatment for high-risk substance-affected families. *Journal of Individual Psychology, 58,* 305–327.

Sanders, J. M., & Nee, V. (1996). Immigrant self-employment: The family as social capital and the value of human capital. *American Sociological Review, 61,* 231–249.

Seligman, M. (1998). *Learned optimism.* New York: Pocket Books.

Smith, C., & Carlson, B. (1997). Stress, coping, and resilience in children and youth. *Social Service Review, 71,* 231–256.

Stewart, M., Reid, G., & Mangham, C. (1997). Fostering children's resilience. *Journal of Pediatric Nursing, 12,* 21–31.

Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. (2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 94–110). San Francisco: Berrett-Koehler.

Tebbi, C., Mallon, J., Richards, M., & Bigler, L. (1987). Religiosity and locus of control of adolescent and cancer patients. *Psychological Reports, 61,* 683–696.

Tedeschi, R., Park, C., & Calhoun, L. (Eds.). (1998). *Posttraumatic growth: Positive changes in the aftermath of crisis.* Mahwah, NJ: Erlbaum.

Teixeira, C. (2001). Community resources and opportunities in ethnic economies: A case study of Portuguese and black entrepreneurs in Toronto. *Urban Studies, 38,* 2055–2078.

Vaillant, G. E. (1977). *Adaptation to life.* Boston: Little, Brown.

Vaillant, G. E. (2000). The mature defenses. *American Psychologist, 55,* 89–98.

Vickers, M. H., & Kouzmin, A. (2001). Resilience in organizational actors and rearticulating voice. *Public Management Review, 3*(1), 95–119.

Waite, P., & Richardson, G. (2004). Determining the efficacy of resiliency training in the work site. *Journal of Allied Health, 33,* 178–183.

Waterman, R. H., Waterman, J. A., & Collard, B. A. (1994). Toward a career-resilient workforce. *Harvard Business Review, 72*(4), 87–95.

Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster, *Administrative Science Quarterly, 38,* 628–652.

Wolin, S., & Wolin, S. (2005). Project resilience. Retrieved June 1, 2005, from http://www.projectresilience.com

Wong, J., & Mason, G. (2001). Reviled, rejected, but resilient: Homeless people in recovery and life skills education. *Georgetown Journal on Poverty Law and Policy, 8,* 475–503.

Worline, M. C., Dutton, J. E., Frost, P. J., Kanov, J., Lilius, J. M., & Maitlis, S. (2002, August). *Creating fertile soil: The organizing dynamics of resilience.* Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Denver, CO.

Youssef, C. M. (2004). Resiliency development of organizations, leaders and employees: Multi-level theory building and individual-level, path-analytical empirical testing. Unpublished doctoral dissertation, University of Nebraska–Lincoln.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Youssef, C. M., & Luthans, F. (2005a). A positive organizational behavior approach to ethical performance. In R. A. Giacalone, C. Dunn, & C. Jurkiewicz (Eds.), *Positive psychology in business ethics and corporate social responsibility* (pp. 1–22). Greenwich, CT: Information Age.

Youssef, C., & Luthans, F. (2005b). Resiliency development of organizations, leaders & employees: Multi-level theory building for sustained performance. In W. Gardner, B. Avolio, & F. Walumbwa (Eds.), *Monographs in leadership and management: Volume 3. Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* (pp. 303–343). Oxford, UK: Elsevier.

Zunz, S. (1998). Resiliency and burnout: Protective factors for human service managers. *Administration in Social Work, 22*(3), 39–54.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第六章

认知与情感优势：一些潜在的心理资本

正如我们所提到的，前面四章讨论了自我效能、希望、乐观和韧性，这四项积极心理能力是最符合我们在第一章所列出的心理资本包含标准的。但是，并不仅仅只有这四项能力符合这一标准。目前，不断丰富的积极心理学知识体系和积极组织学研究，提出了许多独特的个体、群体与组织优势和美德。在这些文献中提出来的许多积极构念，都有坚实的理论基础，并在工作场所有极强的适用性。而且，其中的一些也是可测量和可开发的。我们期待在未来几年，能够不断丰富心理资本的内容，形成相对比较完整且能真正反映一个人心理资本的构念。

在接下来的两章里，我们有选择地介绍另外一些积极构念。我们认为，这些构念与心理资本极其相关，现在或将来它们都很有可能被包含在心理资本之中。我们对每一个构念符合心理资本标准的程度进行了简要的评估，以期能指导未来的研究和实践。表6.1给出了判断一个构念是不是心理资本的简要标准，并根据这些标准对本章将要讨论的认知与情感导向的积极能力（如创造力、智慧、幸福感、沉浸体验和幽默）进行评估之后的总体结果，并将它们的评估结果与自我效能、希望、乐观和韧性进行了标杆比较。评估的时候考虑了心理资本的标准，包括是否有理论基础、是否可测量、是否是状态类的个体特征、是否可以开发以及是否与工作绩效相关。此外，我们还增加了另外两项评估标准，(1) 即使大多数研究可能是从特质的角度来研究这一构念，但是，仍然有研究直接或者间接地

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

表 6.1　对选定的认知优势和情感优势符合心理资本标准的程度的评估

分类	积极构念	是否有理论基础?	特质类个体特征/是否相对固定?	状态类个体特征/是否具有开发性?	是否可测量?	是否与工作绩效相关?	是否和其他积极结果相关?
当前心理资本	自我效能	√		√	√	√	√
	希望	√	√	√	√	√	√
	乐观	√	√	√	√	√	√
	韧性	√	√	√	√	?	?
认知	创造力	√	√	?	√	?	?
	智慧	√	√	√	√	√	√
情感	幸福感	√	√	√	√	√	√
	沉浸体验	√	√	√	√	√	√
	幽默	√	√	√	√	?	√

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

表明，这一构念也是状态类的可开发的特征；(2) 除绩效之外，这一积极构念是否与其他工作相关的结果之间存在任何已知的关系。这两个附加标准为这些积极构念是否可以被包含在心理资本中，既提供了支持，也提出了可能的限制。

潜在的心理资本构念的分类

我们把本章与下章要讨论的积极心理能力划分为四类：认知优势、情感优势、社会优势和更高层次的优势。在本章中，我们将讨论认知优势和情感优势；而在下一章讨论社会优势和更高层次的优势。尽管我们是在积极心理学研究的指导下，以社会认知理论为基础来进行分类的，但是，我们的这一分类绝对不是唯一的分类。

很明显，在心理学文献中，对积极构念并没有意见一致的、严谨的分类体系。但是，我们相信，正是在所提出的各种框架的交叉点，才让我们对心理资本有清楚的认识与理解。我们认为，其中一种分类方法，就是将心理能力分成我们在本章中将要阐述的认知优势和情感优势，以及下章中的社会优势和更高层次的优势。

虽然我们列出了一些可能的心理资本构念，但并不意味着穷尽了所有的构念。而且，我们还刻意将一些非常重要，且与心理资本有关系，却明显不符合心理资本的大部分标准的构念排除出去了。这些被排除的构念如下：

- 消极导向的构念，如情绪劳动（emotion labor）、工作压力、工作倦怠、冲突和疏离（disengagement）。
- 虽然是积极导向的，也已经开展了大量的研究，但却是传统组织行为学中的构念（也就是说，那些不符合独特性这一标准的构念），如自尊、强化、目标设置、积极情感、亲社会/组织公民行为、授权、投入和参与（参见 Locke，2000；Luthans，2005，了解对这些组织行为学构念的回顾）。我们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

认识到，随着时间的推移，我们的心理资本构念也会变得不具独特性。然而，在心理资本这个新的核心构念的早期发展阶段，我们只不过努力去避免涉及那些虽已得到广泛研究，但却不符合心理资本的其他标准（比如，必须是状态类特征，是可开发的）的组织行为学构念。

- "硬连接"（如生理情绪）和先天性的特质，它们已经被证实是相对固定的、长期不变的，所以，很难开发与管理，如大五人格特质理论、核心自我评价、盖洛普的才干（gallup's talent）和个人优势（signature strengths）以及心理能力。
- 一些不能直接应用到工作场所，或者对绩效没有影响的心理能力，如审美、爱情、音乐天赋以及其他一些能力。

正如表6.1中所示，我们列出的作为潜在心理资本优势的积极构念，确实符合我们列出的大部分心理资本所包含的标准。从表中我们可以看到，因为创造力和智慧主要与思维过程有关，所以被归为认知导向这一类。

多年前，NormanVincent Peale就提出了众所周知的"积极思考就是力量"，研究和实践都支持了这一观点，认为：采用更积极的视角，就能拓宽一个人对不同观点和方法的看法。一个人要能持有两个截然不同且相互竞争的想法，直到顿悟了其中的某一个，这一过程需要大量积极的能量来维持平衡。积极思考在影响我们对各类事件的知觉、归因和解释方面有着非常重要的作用，因而也会影响我们是否能从过去总结经验教训。这种积极性不仅会对现在的行为和绩效产生积极的影响，也会对追求未来绩效的动机产生积极的影响。随着时间的推移，在积极性的作用下，个人与组织结果增长的可能性就会螺旋上升。创造力和智慧就是这样两个有可能被纳入到心理资本中的积极认知过程。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

潜在的心理资本——创造力

尽管创造力经常表现为引人注目的原创性和革命性创意，但它同时也包括找到新颖的方法来解决日常问题的能力、建设性采纳新想法和新机制的能力。因此，它毫无疑问会对自己和他人有积极的贡献。传统上，创造力被认为是一种只能在婴幼儿时期开发的先天性特质，抑或被认为是一种由基因决定的个体差异。因此，人们一直强调儿童时期是开发创造力最重要的时期。但是，随着遗传与环境/发展因素对创造力的形成表现出复杂的加乘与协同作用，积极心理学运动掀起了创造力的“先天－后天”之争。

创造力是一个集中反映“先天”与“后天”作用的典型。正如Riegel（1975）许多年之前指出的那样，“人类行为是有机体与环境之间持续不断交换的结果，要理解人类的发展就必须考虑这些行为是如何随着时间的推移而出现的。”再往前，Graves（1959）也有相同的阐述：“最终，可以认为，就好像种子需要良好的生存环境才能完全成长一样，人的伦理潜力也受到人类自己所创造的生存环境的限制。”最后，Plomin和Daniels（1987）总结道：“行为遗传研究很少发现证据能证实，有超过一半复杂特质的变异是由于个体基因不同所造成的。”基于这些历史上已建立起来的理论平台，研究者已经发现了很多创造力刺激因素和约束因素，并开展了大量的研究。

与工作场所尤其相关的是，内部激励因素和外部激励因素对创造力的影响。内部激励因素，如有趣且富有挑战的工作、自主性和满意的工作环境，都已经被证实可以激发工作场所中的创造力。此外，被认为能激发创造力的内部因素还包括令人鼓舞和支持性的同事、直接上级、高层管理者与组织系统。同样，外部激励因素和压力，比如权变激励、与同事的竞争、未经沟通而设置的最后期限和目标、不充足的资源、绩效监控、严格的组织、不灵活的政策和流程以及不关心下属的管理者，都会对创造力产生阻碍作用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这并不是说，一个创造性的工作环境就不能够与一个存在货币薪酬和具体绩效期望的环境并存。相反，组织和领导者的指导方针是激发创造力，他们应该有选择地、协同性地利用外部激励因素来认可和奖励创造性行为，而不是控制创造性行为。例如，研究已经清楚地表明，权变的经济报酬、积极的反馈和社会认可均是有效的奖励性激励因素，这些因素能激发员工表现出组织所期望的行为，并达到预期的绩效结果。当然，也会激发员工的创造行为。

现在有很多测量创造力的工具，且关注的是创造力的不同方面，比如关注有创造力的人、创造性的流程以及创造性的产品和结果。例如，从信度、效度、跨情境及跨文化的适用性来说，托兰斯创造性思维测量（Torrance Test of Creative Thinking，TTCT）也许是目前得到最多研究支持的工具。TTCT是一个过程导向的测量工具，它评估了四种创造能力：流畅性、灵活性、独创性和精确性，这四种能力被认为是与创造力有关的发散性思维的必要组成部分。另外，在对富有创造性的人进行分析时，也可以使用各种人格量表和投射测试。最后，如果测量的重点是创造性的产品或结果，如满足顾客的需求或顾客对产品的信赖与忠诚，那么，可以采用与特定产品相关的结果或绩效来测量。

作为心理资本，有创造力的个人、创造性的过程、产品和结果对于绩效影响和持续的竞争力来说好像是必需的。因此，为了满足心理资本的可测量标准，很有必要把创造力的多种测量工具整合起来，同时包括对过程、个体和结果维度的测量。

尽管从积极心理学中，可以找到创造力符合心理资本的“有理论与研究基础”标准的证据，但是创造力却并不符合其他标准。例如，在组织行为学中具有相对的独特性、是状态类的个体特征（可以开发的），这两条仍然是创造力要成为心理资本一部分所面临的挑战。同样，在“对绩效有影响”这一标准上，也有同样的问题。到目前为止，更多的研究把创造力作为结果变量，而不是作为绩效或者其他所期望的、工作相关结果的前因变量。今后，很有必要去探索更符合心理资本标准，且与具体情境联系在一起的创造力。例如，如果一个人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

能够培养与他所处环境有关的智力，那么在如何改变环境以更好地满足组织领导者与同事的需求方面，他就更有可能具备创造性智力。

潜在的心理资本——智慧

另一项潜在的心理资本是智慧。哲学和神学的传统观点把智慧提升到了一个强调排他、卓越、甚至超然物外的地位。但是，在积极心理学中，智慧的定义更实际，即"关于生活的基本实用哲学的专家知识体系，包括对生活中的行为及其意义的知识与判断"。

积极心理学对智慧的这一定义，拓宽了智慧的范围，将理论上的终极价值观（即最终什么是正确的、什么是好的）和实践上的工具价值观（即在行为上运用这一知识迈向成功生活的方法）融为一体。智慧的这一"理想生活"在不同阶段和领域都是多维的、动态的，其中也包括在工作场所。

智慧也涉及追求个人利益和他人利益，即追求共同利益的平衡。换句话说，在今天这个道德被挑战的环境中，智慧对于组织领导者来说就变得尤为相关，并且十分关键，而且它是与Avolio、Gardner、Walumbwa、Luthans和May（2004）提出的真实领导开发模型中的"平衡加工"（balanced processing）联系在一起的。平衡加工意味着领导者能够接受各种不同的观点，并且考虑这些观点是如何影响他们对一个特定的挑战或机遇做出公正客观的解释和决策的。

智慧的理论观点

在智慧的最近理论构建和研究中，学者们采用各种各样的方法。例如，智慧的内隐理论关注"谁是有智慧的人"。有智慧的人公认的特征，包括认知的（如智力）、情感的/社会的（如同理心）、思考的（如直觉）和一些动机方面的描述。由于它们可能和心理资本相关，我们在本章中的其他小节和下一章中，会有选择性地讨论其中的一部分特征。同时，智慧的外显理论强调培育智慧，并将智慧付诸实践的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

机制和过程。就当今工作场所中的培训和绩效管理而言，这些外显理论使得智慧更直接地与心理资本的标准联系在一起了。

具体来说，智慧的外显理论提供了三个截然不同的概念：第一种观点把智慧看作是个体差异或人格特质。第二种观点把智慧理解为超凡的成熟、辩证的思维以及能够容忍模糊、不确定性和相对性。第三种观点与积极心理学及心理资本最为相关，它是从认知的、社会的和行为的角度来分析智慧的概念，认为智慧是一套专家系统，它能够有效地应对生活中的实践与应用，并赋予生活以意义和价值。

积极心理学视角的智慧，即“柏林智慧范式”（Berlin Wisdom Paradigm），是通过一些重要的标准来定义与测量智慧的。

- 关于生活的基本实用哲学的事实知识（例如：什么是重要的目的、目标）
- 关于生活基本实用哲学的过程性知识（例如：如何实现对个人或他人来说是重要的目标，方法）
- 毕生全局观（例如：生活中来自各个不同领域和情境的综合知识，一生之中的关注点和轻重缓急的调整）
- 价值相对主义（例如：在追求个体和集体利益的时候，对人与人之间和跨文化的差异的承认、容忍和敏感）
- 识别和管理不确定因素

智慧的状态性和可开发性

智慧好像不仅仅具有先天性的特质，而且还具有可开发的状态类特征，这就使得智慧与心理资本尤为相关。与传统的观念相反，我们发现智慧并不一定是年龄的直接函数。实际上，与到了成年初期人格变量就表现出稳定性这一研究结果相似，研究也发现，在15～25岁之间智慧与年龄是正相关的，而在之后就表现出更稳定的关系。同样，得到广泛认可的先天特质，如智力或人格特质，也已经被证实只是与智慧的一部分有关。

与智力或人格特质不同，现在人们逐渐认识到智慧是可塑造和

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可开发的。其中的一个非先天因素——专业经验，被一贯地认为对智慧有重要影响。例如，临床心理学的专业训练提供了一个教育和实践的环境，在这样一个环境中，有大量的结构化训练、指导（包括指导他人和被别人指导）和直接体验各种问题，这种环境对智慧的开发来说非常重要。这些开发活动和经验能触发并推动我们去寻求与智慧相关的知识和判断。运动教练或是其他任何职业也都是这样的。很有意思而且值得去探索的是，实践的哪些具体特性更能触发智慧的学习与开发。

传统职业有的这些体验，我们在其他的职位上也能创造出来。例如，不管在什么行业或领域，为了促进领导者的成长，让这些真实的领导者体验到组织刻意安排与规划的一些事件或时刻；他们也可能会面对意料之外的、令人瞠目结舌的事件，也就是说，他们也要去面对"关键时刻"。在一个充满支持的组织背景中，这些事件和活动所触发的自我意识和自我调节，与有效的督导/教练一起，就有可能开发领导者自己与他人的真实性。Avolio 和 Luthans（2006）提出的这一真实领导开发过程与 Baltes 和 Kunzmann（2004）的智慧开发框架是一致的。Avolio 和 Luthans 还对生活规划、生活管理、生活回顾的机制和过程进行了描述。这些机制与过程，能够推动个人和情境变量为智慧的开发与应用做出更多的贡献。

其他一些因素也会影响智慧的开发，包括韧性和调节（见第五章）、创造力（见本章先前的讨论）、学习和应用的动机、接受生活中的选择及其结果、自我导向的目标和任务、关系与职业转变、积极和消极的生活工作事件。此外，这些因素不仅是可以开发的，而且可以通过在工作场所对它们进行有效的管理，以提高管理者和员工决策与行动的智慧。再者，有研究发现，与现实中和假想中的人进行交流和合作，可以增强个体应对困难情境的智慧，其增长可以达到一个标准差。当前工作场所中对向上沟通、群体决策、自我管理团队以及其他合作途径的重视，与智慧的开发与增强是相符的，因而这些方法也就可以被积极地用来开发与提升智慧。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

智慧作为发展的元启发方法

按照积极心理学的定义，智慧被认为是一种元启发方法（meta-heuristic），即个体所拥有的能协调和整合不同认知、社会情绪、动机和行为的启发方法与心智模式的框架。研究发现，各种启发方法都能增强先前提到的五个智慧标准（事实知识和过程性知识、毕生全局观、价值相对主义、识别和管理不确定性因素）。例如，与我们在第一章从资源理论的角度对心理资本的讨论相符，毕生发展心理学提到的三种基于资源的生活管理和行为调节启发方法，能有效地推动智慧的发展。这三种启发方法是：

- 选择（备选目标的开发、澄清和选择，也包括对已选择的目标和所追求的途径的承诺）
- 最优化（获取、投入、协调、优化资源和方法，以达成已选择的目标）
- 补偿（当原先的资源已经消失或是原先的计划受阻时，获取、投入、协调备选方法和行动方案来继续追求目标）

管理者和员工不断遭受过量信息的轰炸。在决策的过程中，来源各异且不同类型的信息都在争夺决策者的注意力与投入，这就有可能会影响决策的有效性，甚至影响组织的生死存亡。如果能建立在“清楚了解什么对平衡和增长各利益相关者的利益来说是真正重要的”基础之上，选择机制和启发方法对做出明智的决策至关重要。这类选择机制能促进领导者从手头冲突和混乱的信息中，提取准确的事实性知识，也能使他们更能合理地设置个人与组织目标。针对管理者和员工的决策、目标设置和问题解决技能进行组织干涉，可能会提高知识管理方面的智慧。

出于同样的原因，即使在当今这个经常缺少准确信息的社会中，我们仍然期望管理者和员工能够做出明智的选择，并采取明智的行动。最优化和补偿的启发方法很可能会促进过程性知识的构建、应用和灵活转变，而这确实也是内部和外部环境因素持续不断变化所必需

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的。通过接受不确定性，甚至期盼并做好准备去接受不确定性，就能明智地优化、及时地更新过程性的知识。在一个不确定的环境中，组织如果能采用权变计划、“如果……会怎么样”分析方法和备用系统之类的措施，就能促进最优化和补偿，进而开发智慧。

随着时间的推移，如果存在一种总是能把主动识别和有效管理变革放在重要位置的组织氛围，也可以培育智慧。这种智慧开发是由组织的内部优势和劣势（比如，各种产品在其生命周期中的位置）、组织外部的机会和威胁（比如，与竞争者相比，公司的市场定位）决定的。当一个组织从一组目标，与相关的事实性、过程性知识一起转换到下一组目标时，动态且持续地对其潜在的假设和所强调的轻重缓急进行分析，能促进组织的战略计划与持续竞争优势。如果组织领导者是真实的，而且能以公开透明的方式来强化做正确的事情，那么就能形成这样一种组织氛围。

智慧可以在一种理解、欣赏甚至鼓励多元化（也就是，价值相对主义）的组织文化中得到提升。内部和外部的多元化能够允许多个目标存在，允许采用不同的方法来选择、最优化和补偿。对个体和文化上的差异的容忍，并不需要接受和相信每一个信念或想法。但是，如果没有价值相对主义，而是通过平衡一个人的自我利益和那些在价值观上存在差异的人的利益来追求智慧，可能会阻碍智慧的形成。智力和文化的多元化，可能是形成这样一种深层次文化的关键要素。

智慧的测量及其对绩效的影响

根据传统的理论基础，学者们已经开发出了一些测量智慧的方法。与积极心理学一致的是，智慧的测量也是通过事实性知识和过程化知识、毕生全局观、价值相对主义、识别和管理不确定性因素这五项标准来进行评价的。Staudinger和他的同事验证了要求参与者“出声思考”这一方法的内部、外部效度与信度。这种方法要求参与者去思考精心设计、富有挑战性的两难困境，与此同时，由一组训练有素且差异很大的专家根据上述五个标准对他们进行评价。这种测量方法最主要的局限性在于，需要较多的专家来评分，且主观性强。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

最后，与创造力一样，目前几乎所有研究只关注与智慧相关的绩效，如通过智慧的五个标准评价所得的结果。同样也与创造力的情况一样，智慧经常被作为独立的变量看待，而很少把智慧作为工作绩效与所期盼的态度性结果的预测变量来看待。因此，在满足我们为心理资本建立的标准方面，智慧的确有理论基础，好像也具有可开发的；但是，（至少到目前）当把智慧应用到工作场所中时，智慧的测量和智慧对绩效的影响仍然还没有完全被证实。

情感与情绪优势

很明显，目前存在着很多潜在的心理资本优势，它们有认知、情感和情绪三个维度。然而，如表6.1所示，创造力和智慧被归为认知导向的潜在心理资本优势，主观幸福感、沉浸体验和幽默则更多建立在情感和情绪的基础之上。正如我们所观察到的那样，在情感/情绪这一类中，很容易想到的就是积极情感。但是，在这里，我们并没有将积极情感归为潜在的心理资本，因为积极情感被普遍认为是稳定的、不随情境改变的先天性特质，它为体验令人愉快的情绪状态提供基础。尽管有研究表明，积极情感与所期盼的工作结果之间有相关，如更高的管理绩效、工作满意度、激励以及团队有效性，但是，积极情感所具有的特质性（与状态性正好相反）以及在组织行为学中不够独特，所以不具备成为心理资本的潜力。

情感连续体的另一端是积极情绪，它更多的与具体情境联系在一起，是对具体、主观评价的事件的短暂反应。有研究表明，积极情绪既是螺旋上升的积极性和最佳机能的组成部分，又是它们的结果。积极情绪也与工作绩效的一些方面相关。因此，尽管积极情感和积极情绪都属于工作场所的积极性范畴，我们也看到了它们的显著影响，但是，这两者都不能满足我们先前为心理资本设立的具体标准，因此，我们并未把它们归入到潜在的心理资本之中。基于情感的优势，如主观幸福感、沉浸体验和幽默，相对而言，似乎更有可能被纳入心理资本。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

潜在的心理资本——主观幸福感

尽管，主观幸福感（Subjective Well-Being，SWB）常常与快乐（happiness）混用，但是，一般来说，主观幸福感是一个更为宽泛的构念。而且，与快乐相比，主观幸福感更符合工作场所中的心理优势和心理资本的概念。从历史上的传统观点来看，哲学中一般把快乐看作是人的目标，并且仅仅关注快乐个体的特征。而主观幸福感包括对情感幸福感（积极和消极情感、生活满意度和快乐）、心理幸福感（自我接纳、个人成长、人生目标、对环境的控制感、自主性、与他人的积极关系）和社会幸福感（社会认同、自我实现、贡献、一致、融合）的知觉和感受。换句话说，作为潜在的心理资本的主观幸福感包含了情感幸福感、心理幸福感和社会幸福感（但未包括目前流行的，也是未来有可能成为心理资本的身体幸福感）。

研究已经表明，主观幸福感与各种所期盼的工作结果是直接相关的。Harter、Schmidt和Hayes（2002，2003）提出了与主观幸福感类似的构念“工作投入”。最近几年，工作投入这个构念已经成为盖洛普公司研究和实践的重点之一。他们的元分析表明，工作场所的幸福感与部门层面的生产力、雇员保留、顾客满意度、安全以及公司的盈利和股票价值之间存在着正相关。

“快乐的员工是高产的员工”，这些年来已经得到了大量研究的支持。同样，Judge与他同事所做的研究表明，生活满意度和主观幸福感是工作满意度的前因变量，而工作满意度与工作绩效之间存在强相关。此外，快乐和生活满意度与生理和心理健康、个体努力、压力应对以及对重要生活领域的满意度之间存在相关。

主观幸福感的测量工具已经被开发出来，并得到了验证。与主观幸福感相关的测量工具，如盖洛普的Q-12工作投入测量工具，也已经被清楚地表明与工作相关结果之间存在相关。盖洛普的工作投入测量工具包括的问题有：员工是否有机会去做自己最擅长的事，是否知道公司对自己的期望是什么，是否因为他们的价值和贡献而得到认可，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是否获得了足够的物质支持和社会支持，是否有个人成长和发展的机会。另一个全面的、但测量的并不是工作场所特有幸福感的工具，是麦克阿瑟基金会（MacArthur Foundation）在1995年对"成功的中年"进行的全国性研究中开发的。迄今为止，它是唯一一个测量了主观幸福感所有维度（包括情绪幸福感、心理幸福感和社会幸福感）的研究。

与心理资本"可开发"标准相关的、最近开发的"短暂的生活满意度量表"。这一主观幸福感测量工具区分了过去、现在和未来的生活满意度，使得既可以把主观幸福感作为一种稳定的特质来评估，也可以作为处在变化中且能被开发的状态来评估。

就心理资本的"对绩效有影响"这一标准来看，传统的"快乐的员工是高产的员工"、满意度－绩效关系、最近盖洛普的工作投入－绩效等研究，为主观幸福感符合这一标准提供了支持。因此，总的来说，如表6.1中所示，在自我效能、希望、乐观和韧性这四项心理资本之外，主观幸福感可能是最符合心理资本包含标准的构念。

潜在的心理资本——沉浸体验

Mihaly Csikszentmihalyi是积极心理学运动的倡导者，他提出了沉浸体验（flow）这一概念。与主观幸福感一样，沉浸体验与快乐、与最佳体验是有联系的。沉浸体验是当一个人既拥有高超的技术，又正在经历重大的挑战时获得的一种状态。处于"沉浸体验"（欣快地带的一种）是很多人都体验过的一种感受，然而很少有人能完整地界定或理解它。

沉浸体验是一个与内部激励不同，甚至可能更深层次的体验。当处于沉浸体验中时，完成任务本身就成为奖赏的终极目标，而不是为了要实现其他目标（如报酬、晋升、印象管理），它使得人们完全地投入到了活动之中。对一个处于沉浸体验中的人来说，时间会被扭曲，甚至觉得时间没有变化；一个人会进入到一种非常愉悦的状态，并感觉自己是在完成困难而又有价值的工作。

当在一个具体情境中，个体主观体验到的机会和挑战水平，与

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个体感觉到满足此情境所需要的能力及技能完全平衡时，就会产生沉浸体验。当感知到的挑战超过个体的技能时，个体就会焦虑，自我效能也会下降，从而阻碍个体的工作投入、快乐、动机，也就不会出现沉浸体验。同理，当挑战十分明显地低于一个人的技能水平时，厌倦和淡漠就会分散我们的注意力，这样我们也不会产生沉浸体验。

即使挑战和技能是匹配的，但是挑战和技能处于较低水平时，沉浸体验也不太可能出现。只有当挑战和技能在较高的水平匹配时，沉浸体验才可能出现。例如，强制出席一个单调的关于新火警系统的培训时，就不会出现沉浸体验。尽管在这个培训中传递了新的信息，但是，获取这些信息所需要的能力水平非常低。因为发言者会将培训内容尽可能地简单化，以保证那些缺乏智力或注意力的人仍然能够“获得”这些信息。此外，被动倾听的要求所带来的挑战，并不需要参与者动用他们的全部能力。因此，在这种情况下，螺旋下降的被动和缺乏注意力会阻止沉浸体验的产生。相反，也许最初大家会抵触，但互动会议或实地演练可能会吸引更多的注意力，并且带来更多的快乐，然而，由于传递的是同样的信息，所以仍然不会出现沉浸体验。但是，当一个有着高超技能的消防队员，面对一场具有挑战性的火灾时，则很有可能会出现沉浸体验。

沉浸体验的状态性

与内部动机相似，一些研究尝试去考察是否有可能存在一些天生的特性或者持久的倾向，能够让人更频繁地出现沉浸体验，即“自发性的人格”。但是，沉浸体验的主观和动态特性——“紧急的动力”看起来应该是把沉浸体验作为状态类的特征来描述的。具体来讲，在这种观点中，每一瞬间的经历都会与个体的认知和情感产生交互作用，并通过下一瞬间来判定所达到的沉浸体验的水平。这与认为沉浸体验是灵活的状态，也是可开发的更为一致。

处于沉浸体验时的特征有：注意力高度集中，低自我意识，强的动因和控制感，高自尊，丧失时间观念。为了能继续进行这一活动，更强烈地体验这种愉悦，个体甚至可能会忽视所追求的最终目标的重

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要性。当然，对于以上标准来说也存在一些例外。比如，一方面，那些被看作是“工作”或“求学”之类的挑战性的活动，尤其是当目标定位于相应的技能水平上时——需要努力但目标仍然是可以达到的，会需要更多的注意力，且会产生更高的满意度和自尊；另一方面，那些被看作是“娱乐”、“放松”之类的活动（高技能要求－低挑战性，如吃饭或社会交往），甚至把工作与娱乐结合在一起的“严肃的娱乐”活动，如业余活动，有时大家更喜欢这类活动，并且参与这类活动的愿望会更强。

工作场所中的沉浸体验

我们可以在一些文献中，找到一些关于沉浸体验对工作的重要意义的可能解释。例如，Csikszentmihalyi（2003）写过一本书，致力于将沉浸体验应用于商业界。在此书的一章中，他甚至也将其中的一节命名为“心理资本的建立”。他是这么描述的：享受可以看作是积累资本的心理等价物，愉快是消费的等价物。除本书之外，仅有很少一些经济学文章用到了心理资本一词（通过 Google 检索得知），即使Csikszentmihalyi的著作也只是其中一本提到了心理资本一词的著作，但是他是用心理资本来解释沉浸体验，而不是像我们这样去定义、概念化与应用心理资本。尽管如此，他使用了沉浸体验这个术语（也包括在积极心理学峰会上的一次演讲中），并且出版了一本关于在商业界应用沉浸体验的书，这一事实表明，沉浸体验有可能被纳入心理资本中。

除了Csikszentmihalyi 将沉浸体验应用到商业领域中，许多文化把教育和工作归入到生活领域中，而在生活领域中人们需要追求的是外在奖励（如找到一份工作、维持生存、养家糊口）。多年以来，传统的组织行为理论，如马斯洛的需求层次理论、麦格雷戈的 Y 理论以及其他理论，已经对这些假设提出了挑战。然而，尽管存在上述的例外，很多文化中的社会化过程强化的是，与教育及工作联系在一起的消极内涵，对当今全球的绝大部分社会群体而言，这些社会化过程的影响丝毫未减。

最近的管理研究和实践已经发现，并且尝试去解决内部动机与

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

外部动机之间的两难困境。其中，最值得注意的是盖洛普的一系列研究和咨询实践，他们发现，高工作投入的关键是能够通过将员工与其工作完美地匹配起来，从而能够最大限度地利用员工的才干（即雇员每天所做的事情都是他们擅长做的事）。研究还表明，与尝试“修补”不足相比，关注优势是一种更有效的方法，它能提高员工的工作投入，并达到绩效目标。贯彻基于优势的价值观和实践，一个组织就可以改变管理者和员工对其工作的感知，进而潜在地增强工作场所中的沉浸体验。

关于内部动机与外部动机的优势及其重要性的争论，在管理学和组织行为学领域并未得到解决。但是，除非组织能够通过或拒绝外部动机，找到一种途径来增强他们的管理者与员工的内部动机，否则组织成员要想在工作中进入沉浸体验会更为困难。

阻止沉浸体验的潜在问题

尽管通过开发技能和给予挑战的机会，有可能提升内部动机，推动沉浸体验的出现；但是，对螺旋上升的沉浸体验而言，有些地方仍然值得注意。例如，研究表明，要经历沉浸体验可能需要通过参加令人愉快而要求相对较低的活动，来做到精力的使用与保存的平衡。在今天这个充满竞争的工作环境中，不惜一切代价持续追求成长和进步是会有高额回报的。但是，这样无止境的追求不仅会导致生理上、心理上和情感上的衰竭，也会导致伦理行为的崩溃，而且会降低沉浸体验出现的可能性。这就是为什么我们认为，组织的领导者应该支持并激励同事，从而增强他们的沉浸体验的一个重要原因。

注意力是进入并维持沉浸体验的重要前提条件。自我调整和个体选择将全部注意力集中在某些特定的任务上，都是沉浸体验状态的关键要素。重要的是，组织的情境、文化会促进或阻碍组织成员自我调节的努力程度。由于组织领导者及其同事每天都在努力去理解和管理他们接收到的过量信息，认知分散就会在组织中大量存在，而且极难管理。开放式沟通和透明能够帮助大家重新集中注意力与精力，进而增强沉浸体验所需要的组织氛围。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

生理分散——如噪音、光线不足、温度控制或通风问题等令人不舒适的工作环境——是沉浸体验出现的潜在阻碍。但是，对沉浸体验影响更大的是人际动力学和社会分散，如冲突、权力争夺、缺乏信任和透明性，这些都严重阻碍沉浸体验的产生，且会使注意力衰退和分散，或让人在行为上和信息处理过程时变得更为保守。情感分散，如负罪感、疏离或是由长时间工作导致的工作倦怠、工作－生活不平衡等，也可能阻止沉浸体验的产生。

沉浸体验的测量

沉浸体验可以通过一些方法来测量，如半结构化面试和问卷调查。其中有一些测量方法是与生活中的特定领域联系在一起的。但是，最被认可和得到最多支持的工具是体验抽样法（experience sampling method）。在沉浸体验的这一测量方法中，采用一个呼叫器，随机提醒被试，要求他们通过完成一些问题来报告当时的沉浸体验水平，这一方法能够获取某一时刻的认知和情绪。虽然该工具的信度和效度已经被证实，但是，这一工具的一个最主要不足是，当提醒被试的时候，被试需要中断目前的活动，去回答一些问题，从而可能会破坏沉浸体验或导致沉浸体验的减少。

沉浸体验对绩效的影响

已经有研究表明，变革型领导对群体流畅性和灵活性有积极的影响，沉浸体验与匿名性是变革型领导与创造力之间的中介变量。这些研究考察了，在用群体决策支持系统工作的群体中，领导力是如何通过技术的中介对创造力和沉浸体验的水平产生影响的。

除了在领导过程中所起的作用之外，在软件开发、以计算机为中介的人际沟通、医疗手术中，沉浸体验还与令人满意的结果相关，并且，正如我们前面所提到的，它还直接与各种各样的商业活动有关。与其他心理资本的状态类特征一样，沉浸体验也与学术、艺术、文学和运动成就相关，同样也与生理健康和心理健康相关。正如表6.1种所示，与主观幸福感一样，沉浸体验似乎非常符合心理资本的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

包含标准，尤其是由于学者们已经开始研究工作场所中的沉浸体验，今后沉浸体验很有可能成为心理资本中的一项优势。

潜在的心理资本——幽默

与其他情感导向的积极心理优势一样，幽默的主观性使其到目前为止仍然缺乏统一的定义。很多传统和当代的定义，也包括在日常生活中使用幽默一词的时候，更多的是指任何能使人娱乐和发笑的事情。但是，有关幽默的文献将善意的幽默与风趣区分开来，认为善意的幽默更多与同理心、宽容与仁爱（如自我嘲笑、针对自己的不幸和错误开玩笑、不把自己看得太重）联系在一起的，而风趣则有可能是粗鲁的、讽刺的、无礼的。一种比较全面的观点是将幽默分成三个维度："(1) 顽皮的赞扬与娱乐，人为地创造一种不协调；(2) 镇静、愉悦地看待逆境，从而能看到事物好的一面，并因此保持好的心情；(3) 使他人微笑或大笑的能力。"

总的来说，幽默对于其发出者和接收者都有积极的社会影响，但是，有时候也有不利的影响。例如，一个具有幽默感的人会得到更多的社会支持，而攻击性的幽默则会让他人厌恶、导致对大家远离幽默的发出者、引起接收者的恐惧与害怕，并降低群体凝聚力。

幽默也包括了复杂的认知评价、动机因素和行为表现。但是，幽默中情感方面的维度似乎支配着幽默的本性和积极的结果。例如，基于情感的积极幽默可以提高一个人管理自己心理压力和生理痛苦的能力，还可以提高从严重疾病中恢复的能力以及面对死亡的能力。幽默也与积极的应对方式有正相关，如积极处理的应对方式、积极再造和关注问题的应对方式；与消极失常的应对方式有负相关，如回避和否认。幽默对提高免疫系统的机能和一般健康的作用非常明显。

工作场所中的幽默

有一点可以肯定，幽默在工作场所中一直存在。每一个组织成员都喜欢身边有一个能够让他们开怀大笑与欢呼、充满幽默感的同事。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

虽然幽默在工作场所的重要性已经得到广泛的认可，系统性的研究却很少。尽管如此，还是有一些研究，其中包括 Avolio、Howell、Sosik (1999) 的研究。他们在对加拿大一个金融服务机构的研究中发现，幽默的使用与最终的绩效之间有正相关。同样，O' Hare（1992）发现，幽默的使用是组织中相互作用的一个重要成分。如果幽默被看作是自我解嘲的话，领导者就可以运用幽默来向同事传递比较难开口的信息，并降低社会距离。此外，Vinton（1989）指出，幽默的使用缓和了组织成员间的地位差异与工作场所的紧张，且与管理有效性相关。

幽默的使用与积极情感的形成还存在着某种潜在的关系，而研究表明，积极情感能够带来“螺旋上升的个体和组织机能优化”。Fredrickson (1998) 提出了拓延－建构理论 (broaden-and-build theory)，其中，拓延是指人们思维－行动技能的拓宽，它能让人们拓宽自己的兴趣和注意力，并开拓自己解决问题的创新能力；建构个体开发各种人力资本资源的能力。其后的研究证实了这一模型。

积极情感被认为能够形成既灵活又创新的思维模式。这种通过拓延而建立起来的认知资源，被认为能够持续较长的时间。另外也有研究表明，当个体在处理具有积极或消极挑战的情境时，幽默与拥有更积极的自我概念有正相关。

在道义、社会甚至法律上有分歧的攻击性幽默，尤其是性或种族方面的冒犯，在工作场所中也是屡见不鲜。同时，从越来越高的雇员援助计划的支出可以看出，工作压力和工作倦怠已到了一个令人担忧的境地，并引起了许多工作场所的暴力事件、员工酗酒和吸毒。我们相信，当今的商业环境需要更多的幽默和笑声。幽默的工作环境不仅仅能起到一个积极的作用，而且可能可以降低医疗和法律成本，促进团队合作，找到有效的问题解决之道，使得大家能更广泛地接受、宽容自己及他人，并且鼓励寻求挑战与达成目标。

一个幽默的领导者能够在形成鼓励和培养工作场所幽默的群体规范中，起到催化剂的作用。嬉戏性是幽默的一个非常重要的潜在特征。嬉戏性可以被社会期待所强化或者抑制。通过笑声和欣赏，而不是嘲笑，也不要把传递幽默的人看作是愚蠢的或者是幼稚的，就可以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

强化幽默。如果能这样的话，大家就能模仿领导者的幽默，并且在组织中传染开来。

幽默如何符合心理资本的包含标准

幽默经常被当作个体差异、先天性的、相对稳定的特质。但是，最近的干预研究指出，可以通过观察和模仿、具体的习得技能、强化、认知重建以及重新发现游戏性等，来开发和管理幽默。此外，创造力和快乐被认为是幽默的必要组成部分，且二者传统上均被认为是特质类的特征。但是，又一次，最近的研究开始转向探索和应用各种能够开发和管理创造力与快乐的因素（Ruch，2004；也参见本章先前有关创造力开发的讨论）。

最新的观点认为，幽默是可以开发的状态类特征，与这一点一致，Ruch、Kohler、van Thriell（1996）开发了状态－特质快乐量表（state-trait cheerfulness inventory）。这一工具测量几个月、几个星期甚至几天内幽默的变化，也对幽默开发干预前后的幽默进行了测量。尽管还需要进一步的理论、研究和开发性干预，并且需要直接在工作场所中考察幽默的绩效影响，但是，正如表6.1所示，幽默未来很有可能成为心理资本的一部分。

对潜在心理资本能力进行研究与实践的展望与方向

在本章，我们讨论了很有可能被包含在心理资本中的五项积极优势：认知能力，包括创造力与智慧；情感能力，包括主观幸福感、沉浸体验与幽默，这些看起来在很大程度上符合心理资本的包含标准，即积极的、有理论基础的、可测量的、可开发的且与工作绩效相关。很明显，在创造力、智慧、幸福感、沉浸体验和幽默被完全包括到心理资本中之前，还需要进行更多的理论建构与实证研究。在下一章里，我们将继续总结有可能被包括到心理资本当中的潜在社会与更高层次的积极能力。第六、第七两章的目的，是要拓展我们对未来的心理资本的认识，特别是要为未来的理论构建、研究和实践指出明确的方向。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

参考文献

Amabile, T. M. (2000). Stimulate creativity by fueling passion. In E. Locke (Ed.), *The Blackwell handbook of principles of organizational behavior* (pp. 331–341). Oxford, UK: Blackwell.

Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology, 66,* 950–967.

Aspinwall, L., & Staudinger, U. (Eds.). (2003). *A psychology of human strengths: Fundamental questions and future directions for a positive psychology.* Washington, DC: American Psychological Association.

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly, 15,* 801–823.

Avolio, B. J., Howell, J. M., & Sosik, J. J. (1999). A funny thing happened on the way to the bottom line: Humor as a moderator of leadership style effects. *Academy of Management Journal, 42,* 219–227.

Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). *The high impact leader: Moments matter in accelerating authentic leadership development.* New York: McGraw-Hill.

Baltes, P., & Freund, A. (2003a). Human strengths as the orchestration of wisdom and selective optimization with compensation. In L. Aspinwall & U. Staudinger (Eds.), *A psychology of human strengths: Fundamental questions and future directions for a positive psychology* (pp. 23–35). Washington, DC: American Psychological Association.

Baltes, P., & Freund, A. (2003b). The intermarriage of wisdom and selective optimization with compensation: Two meta-heuristics guiding the conduct of life. In C. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 249–273). Washington, DC: American Psychological Association.

Baltes, P., Glück, J., & Kunzmann, U. (2002). Wisdom: Its structure and function in regulating stressful life span development. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 327–347). Oxford, UK: Oxford University Press.

Baltes, P., & Kunzmann, U. (2004). The two faces of wisdom: Wisdom as a general theory of knowledge and judgment about excellence in mind and virtue vs. wisdom as everyday realization in people and products. *Human Development, 47*(5), 290–299.

Baltes, P., & Staudinger, U. (2000). Wisdom: A metaheuristic to orchestrate mind and virtue toward excellence. *American Psychologist, 55,* 122–136.

Baltes, P., Staudinger, U., & Lindenberger, U. (1999). Lifespan psychology: Theory and application to intellectual functioning. *Annual Review of Psychology, 50,* 471–507.

Baltes, P., Staudinger, U., Maercker, A., & Smith, J. (1995). People nominated as wise: A comparative study of wisdom-related knowledge. *Psychology and Aging, 10,* 155–166.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory.*

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control.* New York: Freeman.

Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology, 52,* 1–26.

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 44,* 1–26.

Buckingham, M., & Clifton, D. (2001). *Now, discover your strengths.* New York: Free Press.

Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First break all the rules: What the world's greatest managers do differently.* New York: Simon & Schuster.

Cameron, K. S., & Caza, A. (2004). Contributions to positive organizational scholarship. *American Behavioral Scientist, 47,* 731–866.

Cameron, K., Dutton, J., & Quinn, R. (Eds.). (2003). *Positive organizational scholarship.* San Francisco: Berrett-Koehler.

Carr, A. (2004). *Positive psychology.* New York: Brunner-Routledge.

Cassandro, V., & Simonton, K. (2003). Creativity and genius. In C. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 163–183). Washington, DC: American Psychological Association.

Cooper, C. (2005). Just joking around: Employee humor expression as an ingratiating behavior. *Academy of Management Review, 30,* 765–776.

Csikszentmihalyi, M. (1985). Emergent motivation and the evolution of the self. *Advances in Motivation and Achievement, 4,* 93–119.

Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding flow.* New York: Basic.

Csikszentmihalyi, M. (2000). *Beyond boredom and anxiety.* San Francisco: Jossey-Bass. (Original work published 1975)

Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good business.* New York: Penguin Books.

Csikszentmihalyi, M., & Csikszentmihalyi, I. (Eds.). (1988). *Optimal experience.* Cambridge: Cambridge University Press.

Csikszentmihalyi, M., & Larson, R. (1987). Validity and reliability of the experience-sampling method. *Journal of Nervous and Mental Disease, 175,* 526–536.

Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist, 55,* 34–43.

Diener, E., & Fujita, F. (1995). Resource, personal striving, and subjective well-being: A monothetic and idiographic approach. *Journal of Personality and Social Psychology, 68,* 926–935.

Diener, E., Suh, E., Lucas, E., & Smith, H. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin, 125,* 276–302.

Emmons, R. A. (1992). Abstract versus concrete goals: Personal striving level, physical illness, and psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 62,* 292–300.

Erez, A., & Isen, A. (2002). The influence of positive affect on the components of expectancy motivation. *Journal of Applied Psychology, 87,* 1055–1067.

Feist, G. (1998). A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity. *Personality and Social Psychology Review, 2,* 290–309.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Folkman, S. (1997). Positive psychological states and coping with severe stress. *Social Science and Medicine, 45*, 1207–1221.

Fordyce, M. W. (1988). A review of research on the happiness measures: A sixty second index of happiness and health. *Social Indicators Research, 20*, 355–381.

Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology, 2*, 300–319.

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist, 56*, 218–226.

Fredrickson, B. (2002). Positive emotions. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 120–134). Oxford, UK: Oxford University Press.

Fredrickson, B. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizations. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 163–175). San Francisco: Berrett-Koehler.

Fredrickson, B. L., & Joiner, T. (2002). Research report: Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological Science, 13*, 172–175.

Fredrickson, B. L., & Losada, M. F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist, 60*, 678–686.

Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.

Gardner, H. (1999). *Intelligence reframed: Multiple intelligences for the 21st century*. New York: Basic Books.

George, J. M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology, 75*, 107–116.

Geuens, M., & De Pelsmacker, P. (2002). The role of humor in the persuasion of individuals varying in need for cognition. *Advances in Consumer Research, 29*, 50–56.

Giacalone, R. A., Jurkiewicz, C., & Dunn, C. (Eds.) (2005). *Positive Psychology in Business Ethics and Corporate Social Responsibility*. Greenwich, CT: Information Age.

Graves, C. W. (1959). *An emergent theory of ethical behavior: Based on an epigenetic model.* From the historical collection of the work of Dr. Clare W. Graves.

Harter, J., Schmidt, F., & Hayes, T. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*, 268–279.

Harter, J., Schmidt, F., & Hayes, T. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In C. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 205–224). Washington, DC: American Psychological Association.

Hartman, P. (2004). Perspective (wisdom). In C. Peterson & M. Seligman (Eds.), *Character strengths and virtues: A handbook and classification* (pp. 181–196). Oxford, UK: Oxford University Press.

Hochschild, A. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job sat-

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

isfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 86,* 80–92.

Judge, T. A., & Larsen, R. J. (2001) Dispositional affect and job satisfaction: A review and theoretical extension. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86,* 67–98.

Judge, T. A., Thorensen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin, 127,* 376–407.

Judge, T. A., & Watanabe, S. (1993). Another look at the job–life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology, 78,* 939–948.

Kerr, B., & Gagliardi, C. (2003). Measuring creativity in research and practice. In S. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures* (pp. 155–169). Washington, DC: American Psychological Association.

Keyes, C. (1998). Social well-being. *Social Psychology Quarterly, 61,* 121–140.

Keyes, C., & Haidt, J. (Eds.). (2003). *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived.* Washington, DC: American Psychological Association.

Keyes, C., & Magyar-Moe, J. (2003). The measurement and utility of adult subjective well-being. In S. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures* (pp. 411–425). Washington, DC: American Psychological Association.

Lefcourt, H. M. (2002). Humor. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 619–631). Oxford, UK: Oxford University Press.

LeFevre, J. (1988). Flow and the quality of experience during work and leisure. In M. Csikszentmihalyi & I. Csikszentmihalyi (Eds.), *Optimal experience* (pp. 307–318). Cambridge: Cambridge University Press.

Linley, P. A., & Joseph, S. (Eds.). (2004). *Positive psychology in practice.* New York: Wiley.

Locke, E. (Ed.). (2000). *The Blackwell handbook of principles of organizational behavior.* Oxford, UK: Blackwell.

Lopez, S., & Snyder, C. R. (Eds.). (2003). *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures.* Washington, DC: American Psychological Association.

Luthans, F. (2005). *Organizational behavior.* New York: McGraw-Hill/Irwin.

Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–258). San Francisco: Berrett-Koehler.

Martin, R. (2003). Sense of humor. In S. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures* (pp. 313–326). Washington, DC: American Psychological Association.

Martin, R. A., Kuiper, N. A., Olinger, L. J., & Dance, K. A. (1993). Humor, coping with stress, self-concept, and psychological well-being. *Humor: International Journal of Humor Research, 6,* 89–104.

McGhee, P. E. (1994). *How to develop your sense of humor.* Dubuque, IA: Kendal/Hunt.

McGhee, P. E. (1999). *Humor, health and the amuse system.* Dubuque, IA: Kendal/Hunt.

Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2002). The concept of flow. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 89–105). Oxford, UK: Oxford Uni-

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

versity Press.

Nevo, O., Abrahamson, H., & Klingman, A. (1998). The development and evaluation of a systematic program for improving sense of humor. In W. Ruch (Ed.), *The sense of humor* (pp. 385–404). New York: Mouton de Gruyter.

Nickerson, R. S. (1999). Enhancing creativity. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 392–430). New York: Cambridge University Press.

O'Hare, P. (1992). Work, irony and contemplative formation. *Religious Education, 87*, 28–44.

Pavot, W., & Diener, E. (1993). Review of the satisfaction with life scale. *Psychological Assessment, 5*, 164–172.

Pavot, W., Diener, E., & Suh, E. (1998). The temporal satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment, 70*, 340–354.

Peterson, C., & Seligman, M. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification.* New York: Oxford University Press.

Peterson, S. J., & Luthans, F. (2006). The impact of financial and nonfinancial incentives on business-unit outcomes over time. *Journal of Applied Psychology, 91*, 156–165.

Plomin, R., & Daniels, D. (1987). Why are children in the same family so different from one another? *Behavioral and Brain Sciences, 10*, 1–16.

Quick, J. C., & Quick, J. D. (2004). Healthy, happy, productive work. *Organizational Dynamics, 23*, 329–337.

Riegel, K. F. (1975). Towards a dialectic theory of development. *Human Development, 18*, 50–64.

Rizzo, B. J., Booth-Butterfield, M., & Wanzer M. B. (1999). Individual differences in managers' use of humor: Subordinate perceptions of managers' humor. *Communication Research Reports, 16*, 360–369.

Ruch, W. (2004). Humor (playfulness). In C. Peterson & M. Seligman (Eds.), *Character strengths and virtues: A handbook and classification* (pp. 583–598). Oxford, UK: Oxford University Press.

Ruch, W., Kohler, G., & van Thriell, C. (1996). Assessing the "humorous temperament": Construction of the facet and standard trait forms of the State-Trait-Cheerfulness Inventory—STCI. *Humor, 9*, 303–340.

Ryff, C. D. (1989). Beyond Ponce de Leon and life satisfaction: New directions in quest of successful ageing. *International Journal of Behavioral Development, 12*, 35–55.

Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of personality and social psychology, 69*, 719–727.

Ryff, C. D., & Singer, B. (2003). Ironies of the human condition: Well-being and health on the way to mortality. In L. Aspinwall & U. Staudinger (Eds.), *A psychology of human strengths: Fundamental questions and future directions for a positive psychology* (pp. 271–287). Washington, DC: American Psychological Association.

Schmidt, F., & Hunter, J. (2000). Select on intelligence. In E. Locke (Ed.), *The Blackwell handbook of principles of organizational behavior* (pp. 3–14). Oxford, UK: Blackwell.

Simonton, D. (2002). Creativity. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 189–201). Oxford, UK: Oxford University Press.

Simonton, D. (2004). Creativity (originality, ingenuity). In C. Peterson & M. Seligman

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(Eds.), *Character strengths and virtues: A handbook and classification* (pp. 109–123). Oxford, UK: Oxford University Press.

Snyder, C. R., & Lopez, S. (Eds.). (2002). *Handbook of positive psychology.* Oxford, UK: Oxford University Press.

Sosik, J. J., Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (1998). Inspiring group creativity: Comparing anonymous and identified electronic brainstorming. *Small Group Research, 29,* 3–31.

Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Avolio, B. J. (1999). Leadership style, anonymity, and creativity in group decision support systems: The mediating role of optimal flow. *Journal of Creative Behavior, 33,* 227–257.

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1997). A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance: 1975–95. *Academy of Management Journal, 40,* 1122–1149.

Stajkovic, A., & Luthans, F. (2001). The differential effects of incentive motivators on work performance. *Academy of Management Journal, 44,* 580–590.

Stajkovic, A., & Luthans, F. (2003). Behavioral management and task performance in organizations: Conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models. *Personnel Psychology, 56,* 155–194.

Staudinger, U., & Baltes, P. (1996). Interactive minds: A facilitative setting of wisdom-related performance? *Journal of Personality & Social Psychology, 71,* 746–762.

Staudinger, U., & Leipold, B. (2003). The assessment of wisdom-related performance. In S. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures* (pp. 171–184). Washington, DC: American Psychological Association.

Staudinger, U., Lopez, D., & Baltes, P. (1997). The psychometric location of wisdom-related performance: Intelligence, personality, and more? *Personality and Social Psychology Bulletin, 23,* 1200–1214.

Staudinger, U., Maciel, A., Smith, J., & Baltes, P. (1998). What predicts wisdom-related performance? A first look at personality, intelligence, and facilitative experiential contexts. *European Journal of Personality, 12*(1), 1–17.

Staudinger, U., Smith, J., & Baltes, P. (1994). *Manual for the assessment of wisdom-related knowledge.* Berlin: Max-Plank-Institut für Bildungsforschung.

Staw, B., & Barsade, S. (1993). Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly, 38,* 304–331.

Staw, B., Sutton, R., & Pelled, L. (1994). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organization Science, 5,* 51–71.

Sternberg, R. (1998). A balance theory of wisdom. *Review of General Psychology, 2,* 347–365.

Torrance, E. (1988). The nature of creativity as manifest in its testing. In R. Sternberg (Ed.), *The nature of creativity* (pp. 43–75). New York: Cambridge University Press.

Vinton, K. L. (1989). Humor in the workplace: It is more than telling jokes. *Small Group Behavior, 20,* 151–166.

Watson, D. (2002). Positive affectivity: The disposition to experience pleasurable emotional states. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(pp. 106–119). Oxford, UK: Oxford University Press.

Wiersma, U. P. (1992). The effects of extrinsic rewards in intrinsic motivation: A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 65*, 101–114.

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics, 33*, 338–351.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第七章

可能的社会优势与更高层次的优势：未来的心理资本

在前面一章中，我们介绍了具有高潜力的认知与情感导向的积极构念，并对他们是否符合心理资本的包含标准进行了评估。正如前文所述，这些心理资本包含标准有：属于积极的构念、有理论和研究基础、存在有效的测量工具、具有状态类的特征且是可开发的、与工作绩效相关并且会影响工作绩效。除了最符合心理资本包含标准的自我效能、希望、乐观和韧性之外，在对其他可能的构念进行评估时，我们也采用了一些其他的标准。例如，我们不仅会考虑这些构念是否具有理论和研究基础，而且会考虑它们与除绩效以外其他所期盼的结果之间是否存在已知的关系。

在前面一章中，我们从认知与情感导向的范畴里，提取了有可能成为心理资本的积极能力。同样，在本章中，我们会从另外两个定义宽泛的心理学范畴里获取一些构念。具体来说，在社会导向的范畴，我们认为感恩、宽恕和情绪智力有可能至少符合扩大了的心理资本范围；而在另外一个范畴里——即所谓更高层次的优势或能力中，我们选择了精神性（spirituality）、真实性（authenticity）和勇气。

到目前为止，在心理资本理论的形成过程中，我们的理论构建、研究、测量和应用关注的是自我效能、希望、乐观和韧性。因此，我们认为，上一章和这一章对于保持心理资本的动态性，并促进其发展是十分必要的。这两章只是想说明，在对目前尤其是对未来的劳动力进行投资和领导的过程中，积极心理资本的确具有无限的潜能和影响。正如今天的经济学和金融学在不断地寻找新的创新性途径来对其

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

资本进行投资一样，我认为对心理资本也该如此。我们希望这两章，不仅能告诉大家心理资本是动态的和不断演进的，而且也能够为将来的研究提供一份粗略的蓝图，以指导心理资本理论的不断发展。正如表7.1所示，我们所提出的社会与更高层次的能力，虽然不能精确地符合我们为心理资本所建立的每一项标准，但正如接下来的讨论所表明的那样，在未来的研究和应用中，它们仍然值得我们的关注和思考。

社会积极能力

在今天的组织中，团队的运用越来越广泛，这使得人们对社会动力学和绩效影响的基础研究及实践的兴趣大增。基于班杜拉的社会认知理论，我们指出，心理资本的开发与管理主要是以社会互动为基础的。尽管在第一章中我们认为，心理资本超越了社会资本，这并不否认心理资本可以利用行为的社会嵌入性，通过工作场所中的螺旋上升和螺旋下降的积极传染，来提升心理资本的能力与影响，使其超越个体层面。

有研究证据表明，人际关系和社会支持能解释与促进心理资本。更确切地说，多年积累的大量证据表明，这些社会过程也会直接影响积极的生理结果、精神结果和心理结果。

尽管社会影响有助于心理资本的开发，但不幸的是，一个机能失调的社会情境却也会抑制甚至破坏心理资本。例如，管理者在管理其部门的过程中，如果频繁地使用批评和消极反馈，缺乏对员工的认可，那么就会导致出现不信任和不真实。随着时间的推移，这种消极性肯定会减少下属的心理资本，导致下属的疏离、士气下降，最终导致破坏性行为的出现。同样，如果同事之间也频繁地使用批评和消极反馈，则也会出现同样的情况。因此，在当今竞争如此激烈的工作环境中，判断哪些关系需要利用和培育，哪些需要避免和减少，就成为一项十分必要的社会和政治技能。

更为复杂的是，我们还必须注意到，积极的工作情境还能在工

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

表 7.1 对可能的社会优势和更高层次的优势是否符合心理资本的包含标准进行评估

分类	积极构念	是否有理论基础?	特质类个体特征/是否相对固定?	状态类个体特征/是否具有开发性?	是否可测量?	是否与工作绩效相关?	是否和其他积极结果相关?
社会	感恩	✓	✓	✓	?	?	✓
	宽恕	✓	✓	✓	✓	?	✓
	情绪智力	✓	?	?	✓	✓	✓
	精神性	✓	✓	✓	✓	?	✓
更高层次	真实性	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	勇气	✓	✓	✓	✓	?	✓

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

作场所外培育心理资本。例如，具有高心理资本的组织领导者和员工不仅对他们自己及同事的积极性和绩效有贡献，而且也会积极主动地影响别人，增加别人的心理资本。这种积极性能够影响他们的家庭、朋友以及工作以外的圈子，甚至他们所在的社区。当一个人在工作之中是下属，而在工作以外是领导者时，也会出现类似的情况。这种“内－外”和“外－内”的社会化过程可能会对工作场所产生有用的溢出效应，在家庭、外部关系、外部圈子以及社区中亦是如此。

考虑到暴力、离婚、问题儿童、疏离的公民以及其他破坏社会资本因素等的负面影响，一个具有积极性的工作场所可以成为具有社会性补偿作用和奖励作用的情境，从而在工作场所内外均能产生积极的影响。我们现在要讨论三种具有社会导向、积极导向的能力：感恩、宽恕和情绪智力。正如表7.1所示，这三种能力在一定程度上都符合我们的心理资本包含标准。

感恩与宽恕的内涵与应用

与其他的心理资本优势一样，感恩与宽恕是在日常生活中经常使用的词汇。然而，与其他心理资本优势一样，在积极心理学中，人们对它们也进行了精心的界定。例如，Emmons（2004）把“感恩”定义为：“收到馈赠后，不论这一馈赠是某人给予的有形的利益，还是由自然美景所激发的充满安宁的极乐瞬间，所引起的一种感激与喜悦的感受。”更进一步说，当人们获得一种与动机相关且一致的，或者是其所期盼得到的结果，并把之所以能获得这些结果归因于他人的努力时，那么人们就会体验到“感恩”。换而言之，即使不能用乐观的解释方式（自身的、持久性的、普通性的；参见第四章）来对积极性的事件进行内部归因时，感恩也能代替悲观的外部归因。

另一方面，在积极心理学中，宽恕被定义为：

对感知到的错误行为的框定，即一个人对于犯错者、错误行为及其后果的情感，从消极转变为中性或者积极。错

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

误源，即被宽恕的对象，可能是自己或其他人，或者是被个人视为不能控制的情境。

对宽恕的定义存在两个方面的差异：一是在宽恕中，主动善行、亲社会改变、甚至是对错误源的爱与感激（与此相反的是被动善行、停止责备、受伤害的感觉降低）的程度存在差异；二是在多大程度和解被认为是宽恕不可或缺的组成部分。

尽管积极心理学倾向于把感恩和宽恕看作两个独立的构念，但是出于需要，我们倾向于简单地把它们看作是潜在的心理资本，并且同时考虑。具体来说，我们认为，感恩和宽恕是一个硬币的两面。一面是，心存感激的个人选择关注并感激生活中积极的一面，包括自己和他人的优势、才干、天赋、亲社会行为以及令人愉快的事情。这种感激之情有助于促进和维持对自己、他人、情境因素和事件的积极态度。在硬币的另一面，宽恕是处理生活中消极方面的一种积极方法，这些消极方面包括从自己、他人、情境因素和事件中感知到的缺陷、弱点、消极行为和消极产出。通过宽恕，人们对自己或他人采取的是一种积极的态度。宽恕意味着承认，如果人们不停留在过去的消极方面，就能以更有效的方式面对未来。

把感恩和宽恕结合起来，有助于塑造知觉和归因，并逐渐向人们灌输积极分类（positive labeling）和积极身份（positive identity），这样就可以增加人们的心理资本财产目录（或者“银行”）里的内容。那怎样才能实现二者的结合呢？例如，如果对别人怀有消极的想法（比如，想报仇）就会降低个体的积极性，进而减少他们的心理资本。用外行人的话来说，我们可以这么认为，想报仇会让一个人陷入消极性，不再关注那些积极的事情。

我们可以简单地这样来理解，感恩是那些拥有高心理资本的人们愿意多付出的东西。与此同时，因为人们对错误的行为进行了积极的评价，并把它们看作是生活中吸取重要教训的机会，所以宽恕会得到进一步的发展，并能为感恩所用。继而，随着宽恕的不断增加，人们对他人的感恩、对令人愉快的关系和情境的感恩就会加强，进而就

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

会出现螺旋上升的积极性。宽恕使得受害者能以一种更为积极的态度去看待犯错者，使受害者更有可能明白事理，并对犯错者与错误行为中的积极方面以及所得到的教训心存感激。

能够选择性地把注意力集中在积极方面，并且感激这些积极方面，这反过来也会促进宽恕的发展。例如，高层管理者对组织的忠实、对顾客和/或供应商的感恩之情，能通过对社会负责的行为激发所有相关者之间的互相回报（例如，销售人员对顾客、供应商的销售人员对组织采购员）。培育一种对顾客的感恩文化，反过来有助于促进雇员宽恕顾客偶尔引发的不愉快事件。

我们将以一个与我们合作过的组织作为例子，该组织50多年来一直把顾客视为“贵客”。该组织创立者的目的就是，通过像对待贵客一样来对待他商店里的顾客，向顾客展示他的感恩之心。实际上，他是20世纪50年代早期，第一个关注并提供售后服务质量保证的汽车批发商，这比服务质量运动还要早许多年。

领导者对员工的感恩之情，也可以被看作是对绩效结果进行正面强化的一种形式。领导者对员工的感恩不仅可能改善绩效，而且可能使员工表现出更多的组织公民行为，降低破坏性行为（例如，暴力、故意破坏、偷窃、压力和工作倦怠）的发生率。随着时间的推移，感恩文化能在困难时期（例如，裁员和解雇时期）促进宽恕。这与积极心理学的观点是一致的。积极心理学中认为，感恩是一种道德情感，是记录了所获利益的“道德气压表”，是互惠行为的“道德动机”，是亲社会行为的“道德强化器”。

感恩和宽恕如何符合心理资本的包含标准

感恩和宽恕所具有的一个共性，就是这两个构念均符合心理资本的大部分包含标准（参见表7.1）。例如，二者都能被概念化和测量，它们不仅是先天性的特质，而且也是可以开发的状态类特征。从先天特质的角度来说，感恩和宽恕可以被看作是一种持久的倾向，也就是说，人们可以更高强度地、更频繁地、更长时间地、且/或者更大密

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

度地体验到感恩之情或者愿意去宽恕。它们二者都会在不同的时间与情境中发生。

虽然有证据支持感恩和宽恕是特质类的个体特征，但是，也有广泛的理论基础和实证研究证明二者同样是状态类的个体特征，因而也是可以开发的。例如，Emmons 和 Crumpler（2000）仅仅通过让参与者写周记，记录下他们想要感谢的事物，就成功地把感恩提升到了更高层次。Miller（1995）提供了一个更为复杂详尽的感恩开发方法：首先，找出不感恩的态度；取而代之以更为感恩的态度；然后，把那些更为积极的态度转化为感恩行为。目前，感恩的开发也开始逐渐应用到工作场所中了。

也有证据表明，我们可以通过一个四步骤的过程来成功地开发宽恕：（1）认识到潜藏的认知和情绪（例如，愤怒和羞愧）以提高自我意识；（2）下定决心，并承诺去宽恕；（3）通过对犯错者的接受、同理心和同情来进行重构；（4）在宽恕的过程中去克服困难，寻找意义。一些元分析的研究结果表明，开发宽恕最强有力的方法是那些以个人为基础的、过程导向的、历时较长的方法。

多年之前，在俄亥俄州一个旨在把违法青少年改造成有作为的公民的项目中，我们遇到了一个关于宽恕的案例。这个项目的目的是，让那些犯错者认识到，当他们从小商店里偷东西时，他们对那些利润微薄的商店会产生巨大的影响。那些被判违法的青少年必须在商店里工作，工作时间的长短取决于他们所偷东西的价值，直到能偿清他们所偷的东西为止。一开始，商店老板不太愿意参加这个项目，也就是说，他们不太愿意去宽恕。然而，随着时间的推移，无论是商店老板，还是青少年的行为都出现了一种有趣的变化。更确切地说，工作期满以后，许多商店老板长期雇用了这些曾经犯错的青少年。

Worthington、Berry、Shivy 和 Brownstein（2005）把宽恕应用到了工作场所之中，他们提出，在裁员的时候，宽恕是必要的而且是可以应用的。他们认为，通过对工作的相对稳定性建立一种合理的期待，确保组织以一种负责任和公开透明的方式行事，并努力为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

被解雇的员工提供帮助和支持，这样就可以促进宽恕的形成。在程序公平原则的指导下，我们预计，被解雇的员工更加愿意宽恕他们的组织。

在前面的章节中，我们给出了华盛顿特区一家电子公司的案例，这个组织在宽恕这一问题上做到了极致。他们的首席执行官表示，当他不得不裁员时，他会把被已解雇的员工当作组织的“校友”来对待，长期与他们保持联系，以确保他们找到新工作。非常有趣的是，一些员工不仅在经济复苏时重新回到这个组织来工作，而且经常向他们的朋友和同事推荐这个组织，让他们在求职时考虑来这个组织工作。

我们可以在文献中找到可信与有效的宽恕测量工具，它们可以对作为状态类特征的宽恕进行测量，而且可以对某个人，某个错误行为的宽恕，或者同时对两者进行测量。遗憾的是，在另一方面，目前还没有相应的感恩测量工具。至于宽恕和感恩的开发，McCullough及其同事已经进行了一些研究。尽管临床心理学和积极心理学的文献肯定了感恩和宽恕的作用，认为它们有助于消除病理学上的症状，能提升身体和心理的健康，但是，除了刚才所引用的一些案例研究和轶事证据之外，我们关于感恩和宽恕对工作绩效的潜在影响还知之甚少。

总而言之，我们认为，感恩和宽恕在今后都很有希望被纳入到心理资本中。它们与今天的商业环境尤其相关，在这种环境中，商业伦理中存在的问题和残酷无情的竞争催生的是贪婪、憎恨与报复，而不是感激、欣赏、分享、同理心和同情。要填补这个空缺，未来的研究需要更多地关注个体层面、群体/团队层面、组织层面，尤其是社会层面上的感恩与宽恕。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

潜在的心理资本——情绪智力

情绪智力以社会心理学和教育心理学的理论建构为基础，它被定义为准确地感知、表达、理解、使用和管理自己和他人的情绪，以促进认知、情绪及社会交往成长和发展的能力。在心理资本的所有因素当中（既包括四个主要因素，也包括其他潜在因素），情绪智力（EI，有时也叫EQ）在管理实践中无疑获得了最大的关注。尽管EI的效度检验非常少，但是，人们几乎都已约定俗成地认为EI是一种智慧。也正因为如此，EI在组织行为学的学术领域中受到了强烈批评。

加德纳（Howard Gardner，1983）关于多元智力的原创性研究是一个重要的突破，它引发了学术界对于情绪智力的关注。加德纳对智力的定义超出了传统的认知心理能力，即在传统IQ所测量的逻辑/数学维度和语言/词汇维度之外，还增加了一些新的领域。加德纳的多元智力不仅包括音乐智力、空间/视觉智力、肢体/运动智力和内心智力，而且还包括社会/人际智力。

最初，加德纳并没有明确采用“情绪智力”这一术语，但是，在他提出人际智力之后，Salovey和Mayer（1990）首先对EI进行了学术研究。然而，使EI在管理实践者和管理咨询中广为流行的却是戈尔曼（Daniel Goleman）的畅销书。戈尔曼提出了高情绪智力最重要的维度，即自我意识、自我管理、自我激励、同理心和社交技能。

在前一章和本章中我们提到了很多新兴的潜在心理资本能力，与这些能力不同的是，在管理学文献和组织行为学文献中，有大量关于EI在工作场所中的应用的论述。例如，Luthans最初认为EI是积极组织行为学和积极领导的一部分，但是很快又把它去掉了，因为它不是非常符合心理资本的包含标准（尤其是理论基础、基础研究和存在有效的测量）。

在论证EI对工作场所产生的影响方面，Kelly和Caplan发现，与认知心理能力相比，情绪智力能更好地预测谁会成为贝尔实验室的明

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

星员工。另外，创新领导力研究中心（Center for Creative Leadership）研究了一些出轨高管（derailed executive）失败的案例，认为他们之所以会失败，是因为它们缺乏情绪智力，而不是缺乏技术能力。另外，Goleman及其同事认为，有效的领导力和工作团队的一个显著特征是重视情绪智力。他指出，在不同大小的组织、不同的管理层级，甚至不同的民族文化中，组织为了高绩效而追求的至关重要的各种能力中，情绪智力占到了三分之二。在更高层级的专业职位和管理职位中，EI对绩效的贡献更加突出（占七种能力中的六种）。然而，这些不同的研究结果都只是大致的推断，如果要把EI纳入心理资本当中，这些研究结果仅仅提供了一个相当不稳固的基础。

从一个更加学术的角度来说，Mayer 和 Salovey对初步的实证研究结果进行综述，分析了情绪智力与所期盼的工作结果（比如，优质的顾客服务）和非直接结果（比如，有效的社会技能、应对方式、适应技巧、滥用药物和酗酒的减少等）之间的关系。这类研究表明，只要我们能准确地定义EI、测量EI，并证明了其有效性，就能极大地增加把EI纳入到心理资本中的可能性。

EI如何符合心理资本的包含标准

前面刚刚提到，在积极组织行为学的早期文章中包括了EI，不久就因为它不能很好地满足标准而被去掉了。几年以后的今天，尽管在EI的定义上还存在一些问题，也缺乏研究的支持，但是我们看到了Salovey和其他人在理论建构、研究和测量方面取得的进展，而且我们认为有必要再一次判断EI是否是对心理资本有贡献的潜在因素。例如，为工作场所中的EI开发的指导方针就是与心理资本相关的。具体指导方针示例如下：

- 对工作所需要的关键能力进行系统、客观的评估。
- 采用多源信息来对个人进行评估，并且在交流评估结果时采用积极反馈。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 测量参与者对接受干预的准备程度。
- 激励人们为应对变革而制定自我引导的、个性化的计划。
- 把注意力集中在清晰、可控的目标上。
- 对能引起连锁反应的形势进行预测，防止重蹈覆辙，并且制定权变计划。
- 有持续不断的练习，并提供支持、角色模仿、强化和反馈。

除了商业领域以外，情绪智力开发也已经被广泛地应用于教育、子女培养、政治和其他一些领域。

在目前众多测量EI的工具中，得到最多支持的测量工具是巴昂情商量表和梅耶－沙洛维－克鲁索情绪智力测试（Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test，MSCEIT）2.0版。但是，巴昂情商量表主要是从适应性人格特质的角度来对情绪智力进行测量的；而梅耶、沙洛维和克鲁索则注重EI的可开发性，认为情绪智力是一系列可以习得的能力和状态类的个体特征。有关情商的研究尽管取得了上述进展，但我们仍然需要建立更加全面的理论框架，进行更加深入的实证研究，开发更加有效的测量工具，才能完全把EI纳入到心理资本之中。

更高层次的积极能力

我们在前一章和本章中阐述了一些潜在的心理资本构念，但我们并不打算穷尽所有的构念。然而，我们觉得，除了积极心理学中较为传统的认知、情感和社会范畴外，还有必要特别提及一些潜在的更高层次的能力。在第一章的心理资本理论框架中，在对我们的初步支持性研究进行总结的最后一章中，我们认为，心理资本本身就是一个更高层次的构念。也就是说，心理资本之间可能具有协同效应，它可能大于希望、乐观、信心、韧性的总和。

在本章的余下部分，我们会提出一些有代表性的更高层次的积极构念，随着时间的推移，这些构念可能会为未来的心理资本做出

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

贡献。尤其需要强调的是，我们认为，目前心理资本并不仅仅局限于增加一些能符合我们所建立的心理资本包含标准的积极构念。就像积极心理学运动一样，我们对未来的心理资本的渴望是：出现一个更全面的范式改变，以在工作场所中实现人类机能的最优化与繁荣兴旺。

心怀对心理资本的渴望，我们努力去对究竟“什么促成终身卓越与真实领导”进行更加深入和全方位的理解。我们感兴趣的不仅仅是用一种简单的、近似的、操作性的视角来分析单个的构念，我们追求的是，积极心理机能在组织中能够有更广的应用，因而也就必须从一个更高的层次——元层次（metalevel）来思考。我们对于心理资本的愿景是，希望它能够为从认知、情感和行为中产生的实用模式提供意义和目标。更高层次的能力既有可能让我们认识到这个层次的机能，也有可能符合表 7.1 中所示的心理资本的包含标准。我们认为，这些更高层次的资本应该包括精神性、真实性和勇气。

潜在心理资本——精神性

美国的政教（国家与宗教）分离传统以及其他的文化价值观，如宗教自由等，使得人们在组织行为学和人力资源管理的研究甚至讨论中，很少（如果有的话）关注诸如精神性或者宗教性等话题。然而，积极心理学运动对精神性的作用给予了一定程度的认可，并且美国管理学会也成立了“管理、精神性和宗教”分部。另外，《领导学季刊》(2005) 出版了一期特刊来介绍精神性。由于精神性的研究刚刚开始，也由于我们在寻求可能对未来的心理资本做出贡献的独特构念，所以，我们在这里首先要讨论精神性的内涵、精神性在工作场所中的应用、它是否符合心理资本的包含标准这几个问题。

精神性的内涵

与心理资本的其他潜在构念相比，精神性和宗教性的定义和研究存在更大的差异。一方面，一些理论家和研究者把精神性和宗教性

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

看作是可以互换的，或者至少在概念上是相似的，并且使用同一工具去测量这两个构念；另一方面，有实证研究证明，精神性和宗教性是两个不相同的构念，尽管在一定程度上相关，但是在一些重要的特征方面存在差异。也有人认为，我们太强调精神性和宗教性之间的差异了。所以，有人批评把它们极化为两个对立构念的做法是不准确的。

Hill及其同事（2000）提供了一个全面的定义，他们把精神性定义为："在追求'神圣'的过程中产生的感觉、想法、体验和行为。'追求'一词是指努力去识别、表达、维持或改变。'神圣'是指个人感知到的神圣禀性、神圣目标、终极真实或者神圣真理。"他们进一步描述了宗教性的特征以及它与精神性之间的区别。为了给宗教性下定义，他们在精神性定义的基础上增加了两个维度。

对宗教性有贡献的第一个维度是，个人在一个群体中的成员资格与对群体的认同、群体对个人肯定和支持，并且这个群体能够为个人追求神圣提供手段和方法（例如，有组织的宗教）。追求神圣的形式包括特定的仪式、惯例和/或者行为期望。宗教性的第二个显著特征是，人们在整个过程中可能会追求非神圣的目标，诸如此类的世俗目标有归属感、认同等，用以满足外在动机。换而言之，宗教性包含了对精神性、成员资格、对内在神圣因素和外在非神圣因素的遵从。

组织行为学和领导学中的精神性

基于以上基本定义所开展的研究，使精神性逐渐成为组织行为学和组织领导学所关注的构念。例如，Fry（2003，2005）所提出的精神领导模型（spiritual leadership model）的一个重要组成部分是，充分授权的团队中的成员资格。在这样的团队中，个人能够被理解和欣赏，而且，会有一种使命感赋予精神领导以意义和价值，使得领导者及其下属能受到内在激励，能去通过各种符合伦理的且对社会负责的价值、态度和行为来发挥自己的作用。

一些研究精神性的组织行为学和领导学的学者也考察了精神性与组织绩效的关系。实际上，Dent、Higgins和Wharff（2005）在对

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

87篇关于精神性的学术文章进行了综述之后发现，精神性和组织绩效之间的大部分假设关系得到了验证。同样，Reave（2005）对领导学文献进行了定性综述，发现精神性中与正直、诚实、谦逊有关的一些方面，在许多情况下都与成功的领导相关。Duchon 和 Plowman（2005）发现，医院部门的精神性与其部门绩效（如患者满意度）之间存在正向关系。他们推论，通过把工作的意义与精神性联系在一起，员工的工作动机会比为了酬劳而工作的单纯交易关系要高——也就是说，他们会因为受到内在激励而努力去工作。同样，许多领导学理论都包括诸如信仰和信念之类的构念，而这些构念又都是应用于工作场所的精神性中的一部分。甚至，感恩和宽恕这两个变量在领导精神性的文献中也经常出现。

在组织行为学和领导学领域中，这种得到广泛应用的精神性与多年以来所研究的专业精神是一致性。与精神领导相似，专业主义的经典涵义包括态度维度，也就是把组织看作是一个主要的参照物（成员资格和认同）；一种服务大众的信仰（内在动机）和一种投身事业的天职感。

精神性与心理资本的相关性

为了方便判断精神性是否是潜在的心理资本，我们把上述关于精神性的观点进行了汇总，认为精神性不仅包括追求神圣，而且还包括追求成员资格、意义、天职感以及追求内在动机和外在动机。这些维度似乎与精神性在心理资本中的作用最为相关。那些拥有精神性这一心理资本的人，会把他们的工作看作是天职，而不仅仅是看成传统的交易型雇用契约。虽然，他们仍有可能受到外在动机的激励，但对他们而言，更为重要的是受到内部激励去达到或者超越对他们的期望。换句话说，那些拥有精神性这一心理资本的人，尽管不会直接获得组织的外部奖励，他们也有可能会在职责要求以外表现出更多的组织公民行为（Organ，1988，可以了解关于这种组织公民行为的讨论）。

对于精神性的这一看法，与 Bass（1985）提出的变革型领导和交易型领导所产生的效应相似。具体来说，变革型领导能够通过培养

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

下属对更加崇高事业的认同感，把下属与更重要、更有意义的事情联系起来，而不是与简单的交易关系联系起来。换而言之，拥有精神性的领导者可以提高下属对目前手头工作的认同感，而认同感的提高能强化下属的动机和承诺。

如果那些拥有精神性的组织成员，能获得团队中其他成员的支持、理解和欣赏，那么，他们就会取得所期盼的绩效和态度结果。与其他类型的心理资本以及整体的心理资本相似的是，精神性的传染效应也会在“关键人物”、同事和下属中出现。例如，精神领导可以将组织愿景和价值观转变为更加符合伦理和对社会更加负责的，而且可以扩散到整个组织中去的目标和策略。

我们还应该看到，精神性的各种维度有可能有意地导致对非神圣目标的遵从，并被一些外部因素所激励。这种情况有助于解释对于有组织的宗教的消极作用。此外，遵从是与机能失调的群体动力联系在一起的，比如“群体思维”和僵化；并且，外在激励也有可能削弱内在激励。换句话说，精神性既与积极结果有关，也与消极结果有联系。例如，如果精神性包括追求非神圣目标的外在激励，就会引起一些消极反应，如伪善。为了抵消这种消极性，并为精神性与积极心理资本的相关性提供支持，一些研究精神性的学者，如积极心理学家Kenneth 和 Pargament（2002）指出，有必要理解和澄清我们所追求的“神圣”的本质，也有必要理解追求过程本身以及潜藏的动机（也就是外在激励与内在激励）。

精神性如何符合心理资本的包含标准

说到精神性的积极影响，其中一个最有力的支持性证据就是，它能有效地应对艰难困苦的关系。精神性的其他积极结果还包括得到强化的人际关系、亲社会行为（例如，组织公民行为）、健康的身体和心理状态、避免反社会行为的发生，如避免吸毒和攻击性行为。正如前文所述，组织行为学和领导学领域的研究表明，精神性在工作场所中也会起作用，其结果表现为对个人层面的绩效、承诺和幸福感、组

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

织层面的盈利能力和社会责任产生积极的影响。

积极心理学认为，精神性和宗教性都是以一些持久的特质为基础，它们是通过遗传和社会化获得的。然而，积极心理学也承认，由于缺乏跟踪研究和终生研究，因此不能妄下结论。

Fry（2005）就精神领导开发过程提出了一个多层面模型。具体而言，他认为，通过组织层面的愿景、战略、体系与目标，团队层面的授权、沟通、权力分享，个人层面的信任、宽恕、正直、诚实、勇气、卓越等价值观来增强精神性。此外，对神圣化、去神圣化、精神转化、净化和重构的知觉的研究表明，精神性和宗教性也有可能是可开发的状态类特征。当人们面临一些富有挑战性的时刻，这就好比来到了人生的十字路口，一些关于生命的重要感知、归因、态度以及精神自我都有可能会改变。这些重要时刻可能会增强或者减弱精神性和宗教性。

精神性和宗教性既是先天性的特质类特征，也是可开发的状态类特征。与此一致，Tsang 和 McCullough 为我们提供了一个分层模型，用来对这两个构念进行概念化和测量。他们使用量表测量了操作层面上的、实际的、日常的精神性，同时控制了任何潜在的个体差异。在把精神性当作特质类的特征进行测量时，自我报告和单一项目的量表（例如，你多长时间进行一次祈祷/冥想/参加宗教仪式）有可能是有效的。然而，我们需要更加精细详尽、多样化的测量工具和测量方法来测量精神性的各个维度，就像在领导学文献中新兴起的测量工具一样。

虽然现在有许多测量精神性的工具，但是，它们都有局限性。例如，Tsang 和 McCullough 指出，除非研究者能对现有的量表进行修改和整合，使量表至少能反映四个部分：倾向（特质）、动机（内在的/神圣的，还是外在的/非神圣的）、应对方式（过程）和仪式（如冥想）。否则，研究者应该停止开发测量精神性和宗教性的新工具。同样，Fry 及其同事（2005）的精神领导量表既有行为题目，也有特征题目，而且还考虑了分析层次的问题，使得这种调查工具让人搞不清楚究竟在测量什么。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

显然，与其他潜在的心理资本因素一样，要想使精神性满足心理资本标准的最低要求，使它能够对心理资本做出重要的贡献，我们需要更多的理论建构、研究和有效的测量工具。表7.1确实表明，精神性可能满足心理资本标准的最低标准，但其程度肯定比不上心理资本的四个主要因素；以它现在的发展状态，也肯定比不上其他大部分潜在的心理资本变量。但是，与其他有可能在未来成为心理资本的潜在因素一样，我们在讨论心理资本的未来发展时，必须承认精神性在工作场所中的潜在作用。

潜在心理资本——真实性

在人类文明的开端，真实性就引起哲学家、政治家、神学家的兴趣；在现代，更引起了积极心理学家的兴趣。在本书中，我们认为，真实地对待自己是真正的真实行为的本质。真实性既可以被看作是一种终极价值观，也可以被看作是获得其他许多所期盼的结果（例如，道德、和平、快乐与满足）的方法。最近的公司伦理丑闻和裁员浪潮引发了破坏性的后果，整个社会和雇员开始质疑其组织领导者的道德水准，并且对组织领导者失去了信任。此时，组织行为学和领导学的学者和实践者开始对应用于组织领导和人力资源开发中的真实性产生了越来越浓厚的兴趣。

在积极心理学中，Harter（2002）把"真实性"定义为："拥有自己的个人体验，不管是思想、情绪、需求、需要、偏好或者信仰……因而能根据真正的自我行事，采用与内心想法和感受一致的方法来表达自己。"还有人把"真实性"定义为："对内心状态、承诺、感受、意图和行为的所有权、接受、负责任的理解，以及在公众场合与私下场合的准确阐述。"

除了积极心理学以外，针对Avolio及其同事所说的真实领导开发，学者们已经发表了大量概念性文章（例如，参见2005年6月《领导学季刊》的特刊）。Avolio和Luthans（2006）把真实领导开发（他们简称为ALD）定义为："利用领导者的生命历程、心理资

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

本、道德观念和已建立起来的支持性的组织氛围，来形成更强的自我意识和自我调节的积极行为，促进持续的、积极的自我开发，进而产生真正的、持续的绩效。”关于ALD的各个阶段的研究目前正在进行之中（可访问内布拉斯加大学的盖洛普领导力研究所网页，来了解简要的研究报告，网址是www.gli.unl.edu和www.e-leading.com）。

虽然心理资本已经被描述为是真实领导的一项重要投入和产出，但是，作为一项潜在的心理资本，真实性的作用并不仅仅局限在领导之中。例如，自我决定的研究表明，当领导者能推进自主性，为下属提供非控制性的积极反馈，认可其他人的观点时，会有助于下属的真实性的开发。培养员工的真实性，可以增强他们对工作团队与组织的情感和满意度。这种真实性有可能增加信任、管理的质量和组织环境的质量，并能使人产生良好的感觉，且提高对工作特征的满意度。人们也发现真实性与自尊、积极情感及希望是联系在一起的，也与坚持不懈的努力及螺旋上升的目标达成有联系。

除了真实性的认知方面，比如自我决定理论提供的结果，在商业伦理背景下以及一些具体的领域，比如情绪劳动，学者们还研究了情感的非真实性所带来的消极后果。在团队或者组织层面，真实性也会提高信任，并进一步增强沟通、创造性、创新性、首创精神，最终提高员工的绩效、承诺和留职率。换而言之，真实性和积极的心理机能、所期盼的绩效以及态度性的工作结果，这三者是联系在一起的。同理，非真实性与消极结果，如不符合伦理的行为和情绪性劳动所导致的压力是联系在一起的。也就是说，真实性与其他心理资本构念有聚合效度和区分效度。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

真实性如何符合心理资本的包含标准

测量真实性的工具有许多。但是，由于真实性这个构念本身的复杂性，尤其在使用自我报告的方式进行测量时，“伪造以获得好的评价”（也就是，社会称许效应）会对效度构成潜在威胁。因此，在测量真实性时，需要通过多种渠道来获取信息。例如，Henderson 和 Hoy（1983）的测量工具是一个以观察为基础的工具，它允许下属来评价领导者的真实性。

与其他潜在的心理资本构念一样，真实性的概念化、测量以及真实性的潜在结果都有可能存在一些缺陷。例如，在追求极端的真实性和诚实的过程中，一些人可能缺少相应的技巧，不能做到既讲真话又表现出对他人的同理心。这可能会使别人受到伤害、觉得沮丧，产生怨恨，或者在知觉上扭曲了那些具有真实性的人的输入和反馈。此外，由于人们同时扮演着多重的角色，有时甚至是互相冲突的角色，所以，他们在不同的场合之下可能会采用互相排斥的自我，进而导致远离真正的自我。

上面所提到的关于真实性的每一个缺陷，都假设人拥有一个静态的真正自我。然而，我们相信事实并不是这样。我们认为，正如在认知心理学和领导学文献中指出的那样，人们拥有多种自我：一些现实的自我，一些可能的自我。为了提升真实性，人们并不只是需要去“发现”藏于某个地方的、真正的、现实的自我。他们需要利用自我意识、自我调节和自我开发的能量，去实际地理解现实的自我的优势和不足。然后，他们需要努力去探索，去平衡现实的自我和可能的自我，以期充分发挥他们的潜力。

当一个人逐渐为一个所期盼的、挑战性的、但有潜力实现的可能自我（或者一系列可能）而努力时，现实的自我就会去适应、成长和发展。因此，随着时间的推移，可能的自我就会变为现实，成为真正的自我，这样，真实性就得到了开发。

真实性能够被开发，这一观点与当今充满挑战性的工作环境尤

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为相关。正如我们之前关于开发其他心理资本能力的讨论一样，我们也为真实性开发提供了一种视角，使得组织成员能够内在地控制他们的真正自我和可能自我，并根据真正自我和可能自我的要求真实地采用行动；而不满足于由社会化和文化障碍强加到组织成员身上的次优的、现实的自我。

我们还要认识到，他人在真实性的开发中有着重要的作用。父母、配偶、朋友、领导、导师、同事和有关联的人（也就是，其他重要的人）都会强化或者损害一个人的真实性。鼓励自我表达、支持自主性和创造性、接受自己和他人的优势和不足、接受非正统的和打破常规的想法，这些都有助于塑造一种环境，在这种环境中，通过对现实的、真正自我的内在理解和外在表达就可以增强真实性。然而，在使一个人的潜在的自我显现出来并对其进行塑造的过程中，他人也能发挥作用。他人既可以通过质疑自我的一些产生不良后果的观点或者自鸣得意的观点，从而把我们推出舒适区（comfort zone），也可以通过他们的榜样作用，为我们提供相似的、有启发作用的、能够指导真实性开发过程的生活体验。

总之，真实性的开发是一个动态的过程，并涉及多种自我，而且是在不同的社会情境中、在多样化的人际关系中被发现、探索和检测的。真实性可能会涉及广泛的人（领导、下属、同事、配偶、朋友、父母等），他们都是变革与有效结果的催化剂。正如表7.1所示，尽管到目前为止真实性主要与领导学相关，但它极有可能符合心理资本的标准，并对心理资本的开发和影响有贡献。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

潜在心理资本——勇气

与广泛持有的观点相反，与经常在日常生活用语出现的其他心理资本构念一样，勇气不能简单地等同于诸如无畏之类的常用词汇。勇气也不仅仅是在以高风险为特征的异常环境下所表现出来的一种品德。在积极心理学中，勇敢的人通常被定义为，在心存恐惧和遭遇反对的情况下，仍然能够完成有价值的目标的人。另外，积极心理学认为，勇气既有可能在独特的情况下，也有可能在普通的情况下表现出来。在组织背景下，虽然人们通常认为，感知到的或实际存在的风险是人们表现出勇气的先决条件，但是对潜在风险进行谨慎的评估，接受可能产生的令人不快的结果，也是勇气所不可或缺的组成部分。的确，Worline（2003）把勇气描述为，在一个组织中，联接“虚构”和“变为现实”或者把不可能变为可能的纽带。

虽然从直觉和情感的角度来说大家都渴求勇气，但是，勇气在工作场所中并不总是受到欢迎。在组织文化中，可能存在各种各样的限制，阻碍勇敢行为的出现，或者把勇敢的个人描述成负面的形象，如破坏规矩的人、惹麻烦的人或者违反规范的人。Worline 和 Quinn（2003）指出，组织形式（市场、官僚制、宗派或者组织中的无政府主义）能催生一些价值观和行为，同时抑制另一些价值观和行为。当个体为了支持一些受到抑制、但却可能符合组织最佳利益的价值观，而利用他的认知资源、情感资源和社会资源来挑战现状时，他就表现出了勇敢的、坚持原则的行为。

在市场经济中，组织中占主导地位的价值观会强调雄心、竞争、效率和首创精神。为了促进在典型组织中不太受重视的价值观的形成，如忠诚、信任、诚实和正直，需要人们表现出勇敢的、坚持原则的行为。举一个具体的例子，股东们追求的往往是股票价值，而要平衡更多利益相关者的利益，决策者需要制定对社会负责的决策，采用对社会负责的行动，要这么做，决策者就需要

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有勇气。再举另外一个例子，团队成员为了追求他们团队/部门有效性和绩效的最大化，可能会鼓起勇气，把他们的差异、个人利益、个人权力与控制权抛在一边。

对于任何个人、团队或者组织而言，开放的沟通、透明、信任和资源共享都是至关重要的价值观。但是，在追求增长与股票价值这样一个充满竞争的环境中，并不会促进这些价值观的形成。只有通过勇气，这些由竞争引起的问题才能被纠正，内在价值观才能成为行动的指南。

同样，官僚和独裁的领导者倾向于强调责任、纪律、服从和可预测性。但是，在动乱和革命时期，这些价值观就不能很好地服务于组织。在那样一个严格管制的环境中，适应性和创新性就会被扼杀，从而威胁到组织的生存。在这样的组织氛围中，创新者和变革者就必须勇敢地去有效传播他们的想法和观点。

丑行揭露（whistle-blowing）是当代组织里被引用得最多的一种勇敢行为。尽管存在争议，大多数人都同意，丑行揭露是符合组织的利益的，至少符合组织的长期利益。丑行揭露可以保护组织声誉和节约大量的经济资源，否则这些资源就可能会浪费在诉讼、恢复被损害的组织声誉和公共关系上。然而，丑行揭露者会承担大量的风险，因为他们可能会挑战组织已建立起来的一些规章和制度，而且他们也至少会对组织的短期盈利能力和竞争力产生负面的影响。从个人的角度看，与丑行揭露相关的风险可能包括丢掉工作、遭到报复、失去信任或者不被社会认同。丑行揭露者为了使自己得到满足，且又觉得值得去做，就会用公正、更大的利益及任何个人收获和心理收获等，来评价他们的风险行为的回报。

正如上述定义和相关例子所表明的那样，虽然积极心理学把勇气看作是一种品德；而且至少在组织中，勇气是一种高度期盼的终极价值观。但是，它仍然可能会同时带来积极和消极结果。勇敢的组织成员可能会获得物质的、身体的、社会的和心理的收获，但是伴随勇敢行为的潜在风险，可能会导致同样多的损失。例如，一个挑战组织现状的勇敢想法可能会获得赞扬和认可，也可能被拒绝。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就一个同事所犯的错误，勇敢地说出真相（丑行揭露），可能会为组织节省大量的经济资源，并强化组织的伦理价值观和文化，但是，也可能会削弱团队中的人际信任，或者减少以后的开放沟通。

勇气如何符合心理资本的包含标准

表7.1显示，除了不能证明勇气对工作绩效结果有影响外，勇气作为一项潜在的心理资本，至少最低限度地满足了心理资本的标准。在其中一项关于勇气对绩效的影响的研究中，Worline（2003）报告了一些采用定性方法从工作场所中收集的关于勇气的故事。她在这些故事中发现了四个始终不变的元素：个性化（individuation）、强制（duress）、卷入（involvement）和建设性反对（constructive opposition）。如果没有这些元素，对故事进行编码的人就不会认为这些故事体现了勇气。

个性化是指能够独立思考、能对事情进行反思、行动能超出平常的期待，也就是说，能把自己与其他人区分开来。强制代表了受外界力量影响的程度。卷入指的是能把组织视为一个整体，并对共同方向有清楚的意识。最后，建设性反对是指个体感觉到对所在社会群体的反对，这就会导致个体去采取个性化的行动，来反抗正在发生的事情，以减少强制。总体上，Worline（2003）指出，个性化、强制、卷入三者共同以采取建设性反对的方式，体现勇气的贡献与价值。因此，建设性反对被认为是组成勇气的其他三个因素作用的结果。虽然这项研究是在工作场所中进行的，但是，它并没有直接检验勇气对绩效的影响。

到目前为止，人们采用了很多方法来测量勇气。目前已有的测量方法包括监测勇气的生理反应、诸如结构性访谈与非结构性访谈之类的定性方法、内容分析法和观察法。此外，还有大量自我报告的测量问卷。总的来说，通过使用各种各样的工具和方法来对勇气进行测量，增强了人们对勇气的理解和评估。另外，在文献中（前面已经对它进行过总结），关于勇气的定义，人们似乎

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

开始达成了一致的认识。这种共识有助于推进有关勇气的概念性研究和实证研究。

传统上，勇气被描述为一种先天性的特性。例如，Shelp（1984）把勇气定义为“在危险的情况下，对风险进行合理评估后，认识到所期盼的利益有可能不能实现，但为了获得或保护自己和他人的利益，而自愿采取行动（也许是害怕）的倾向”。

最近也有研究表明，勇气是与消极情感及积极人格联系在一起的。然而，人们也提出了一些方法来开发勇气和促进勇敢行为的发生。例如，Worline（2003）并不认为勇气是先天性的特质，而应该是社会生活中的财产——用我们的术语来说，勇气是状态类的个体特征。Worline把勇气看作是在关键时刻出现的社会生活的一部分。因此，勇气的出现取决于个体与他所处的社会生活/时刻之间的关系。Worline（2003）对勇气的具体定义是：勇气是“一种社会生活方式，在这种方式中，个性化以建设性反对的形式卷入，去消除对社会生活的强制”。

与自我效能相似（参见第二章），勇气可以通过熟练掌握与成功体验、模仿相关人员的勇敢行为、社会说服与他人的鼓励、心理与生理的觉醒和健康等方法来增强。培育群体凝聚力和共同的责任，也有助于创造一种促使勇敢行为出现的文化。一些特定的开发态度和应对机制也有助于勇气的开发。例如，我们前面讨论过的丑行揭露，就可以通过积极主动地提供内部沟通渠道并保持渠道的开放，申明组织对于非伦理行为的姿态，建立保护丑行揭露者的措施等方法得到鼓励。当有丑行揭露行为发生时，组织可以这样来反应：对所报告的违规行为进行深入的调查，及时纠正错误的行为，（在隐私权允许的范围内）传递组织绝不容忍类似违规行为的立场，强化旨在改善局面的积极行为。

通过建立自我效能来强化勇气，这样就能使人们在面临风险的情况下表现出积极的勇敢行为。减少与勇敢行为联系在一起的风险因素，同时也会消除对勇气的需求。正如人们普遍认为的那样，风险的存在是勇气出现的前提条件。虽然需要对勇气所引起

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的相关问题进行进一步的理论开发和研究，但是，我们最需要的是，能够更好地理解勇气在提高工作绩效方面所起到的作用。正如前一章和本章中讨论的其他构念一样，勇气很有希望被纳入到心理资本中。

对未来进行研究与实践的展望与方向

在本章和前一章中，我们介绍了几个有可能纳入心理资本的积极能力。在前一章中，讨论了创造力和智慧这两种认知能力、主观幸福感、沉浸体验和幽默这三种情感能力；在本章中，讨论真实性这一更高层次的能力，似乎符合心理资本的绝大部分包含标准——即是一个积极构念，有理论和研究基础、可测量、可开发，并且与工作绩效相关。另一方面，可以很公正地说，感恩、宽恕和情绪智力这三种社会能力以及精神性和勇气这两种更高层次的能力，是否能充分满足心理资本的包含标准，仍然有待进一步的研究。然而，对这些积极构念进行研究，研究它们与心理资本已有构念之间的关系，这不仅能丰富我们对心理资本的理解，而且能够丰富我们对这些明显与心理资本相关的积极构念的理解。

正如我们在这两章中一直强调的那样，本书的总揽并不是要穷尽所有潜在的心理资本能力，并且我们在这里对这些潜在心理资本能力的评价也并不是结论性的。我们的目的是，给未来的研究和实践提供一些方向，以有助于扩展心理资本的领域，并保持其动态性。对我们在这本书中介绍的现存和潜在的心理资本进行更加深入的研究，或者用我们的心理资本包含标准来考察其他的积极心理能力，有助于达成上述这一目的。

参考文献

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly, 15*, 801–823.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). *The high impact leader: Moments matter in accelerating authentic leadership development.* New York: McGraw-Hill.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control.* New York: Freeman.

Bar-On, R. (1997). *BarOn Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical manual.* Toronto: Multi-Health Systems.

Barker, J. R. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly, 38,* 408–437.

Baskin, T., & Enright, R. (2004). Intervention studies on forgiveness: A meta-analysis. *Journal of Counseling & Development, 82,* 79–90.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations.* New York: Free Press.

Beersma, B., Hollenbeck, J., Humphrey, S., Moon, H., Conlon, D., & Ilgen, D. (2003). Cooperation, competition, and team performance: Toward a contingency approach. *Academy of Management Journal, 46,* 572–590.

Berscheid, E. (2003). The human's greatest strength: Other humans. In L. Aspinwall & U. Staudinger (Eds.), *A psychology of human strengths: Fundamental questions and future directions for a positive psychology* (pp. 37–47). Washington, DC: American Psychological Association.

Cashman, K. (1998). *Leadership from the inside out: Becoming a leader for life.* Provo, UT: Executive Excellence Publishing.

Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology, 74,* 580–590.

Dent, E. B., Higgins, M. E., & Wharff, D. M. (2005). Spirituality and leadership: An empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions. *Leadership Quarterly, 16,* 625–654.

Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist, 55,* 34–43.

Diener, E., Suh, E., Lucas, E., & Smith, H. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin, 125,* 276–302.

Duchon, D., & Plowman, D. A. (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on work unit peformance. *Leadership Quarterly, 16,* 807–834.

Emmons, R. A. (2003). Acts of gratitude in organizations. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 81–93). San Francisco: Berrett-Koehler.

Emmons, R. A. (2004). Gratitude. In C. Peterson & M. Seligman (Eds.), *Character strengths and virtues: A handbook and classification* (pp. 553–568). Oxford, UK: Oxford University Press.

Emmons, R. A., & Crumpler, C. A. (2000). Gratitude as a human strength: Appraising the evidence. *Journal of Social and Clinical Psychology, 19,* 56–69.

Emmons, R., McCullough, M., & Tsang, J. (2003). The assessment of gratitude. In

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

S. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures* (pp. 327–341). Washington, DC: American Psychological Association.

Emmons, R. A., & Shelton, C. M. (2002). Gratitude and the science of positive psychology. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 459–471). Oxford, UK: Oxford University Press.

Enright, R., & North, J. (Eds.) (1998). *Exploring forgiveness.* Madison: University of Wisconsin Press.

Fry, L. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly, 14,* 693–727.

Fry, L. (2005). Toward a theory of ethical and spiritual well-being, and corporate social responsibility through spiritual leadership. In R. A. Giacalone, C. Jurkiewicz, & C. Dunn (Eds.), *Positive psychology in business ethics and corporate social responsibility* (pp.47–83). Greenwich, CT: Information Age.

Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *Leadership Quarterly, 16,* 835–862.

Gardner, H. (1983). *Frames of the mind: The theory of multiple intelligences.* New York: Basic Books.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly, 16,* 343–372.

George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets of creating lasting value.* San Francisco: Jossey-Bass.

Gibbs, N. (1995, October 2). The EQ factor. *Time, 146,* 60–67.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence.* New York: Bantam Books.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence.* New York: Bantam Books.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence.* Boston: Harvard Business School Press.

Haase, J. (1987). Components of courage in chronically ill adolescents: A phenomenological study. *Advances in Nursing Science, 9*(2), 64–80.

Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory on team coaching. *Academy of Management Review, 30,* 269–287.

Hall, R. (1968). Professionalization and bureaucratization. *American Sociological Review, 33,* 92–104.

Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 382–394). Oxford, UK: Oxford University Press.

Hebl, J., & Enright, R. (1993). Forgiveness as a psychotherapeutic goal with elderly females. *Psychotherapy, 30,* 658–667.

Henderson, J., & Hoy, W. (1983). Leader authenticity: The development and test of an operational measure. *Educational and Psychological Research, 3,* 63–75.

Hill, P., Pargament, K., Hood, Jr., R., McCullough, M., Swyers, J., Larson, D., & Zinnbauer, B. (2000). Conceptualizing religion and spirituality: Points of commonality, points of departure. *Journal for the Theory of Social Behaviour, 30,* 51–77.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Hochschild, A. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology, 85*, 551–575.

Hochschild, A. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.

Janis, I. (1982). *Groupthink* (2nd ed.). Boston: Houghton Mifflin.

Kelley, R., & Caplan, J. (1993). How Bell Labs creates star performers. *Harvard Business Review, 71*(4), 128–139.

Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. San Francisco: Jossey-Bass & Wiley.

Locke, E. A. (2005). Why emotional intelligence is an invalid concept. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 425–431.

Lopez, S., O'Byrne, K., & Peterson, S. (2003). Profiling courage. In S. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures* (pp. 185–197). Washington, DC: American Psychological Association.

Lord, R. G., & Brown, D. J. (2004). *Leadership processes and follower self identity*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 695–706.

Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive, 16*, 57–72.

Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.). *Positive organizational scholarship* (pp. 241–258). San Francisco: Berrett-Koehler.

Luthans, F., Luthans, K., Hodgetts, R., & Luthans, B. C. (2001). Positive Approach to Leadership (PAL): Implication's for today's organizations. *Journal of Leadership Studies, 8*(2), 3–20.

Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Going beyond human and social capital. *Business Horizons, 47*, 45–50.

Luthans, F., Norman, S. M., & Hughes, L. (2006). Authentic leadership. In R. Burke & C. Cooper (Eds.), *Inspiring leaders* (pp. 84–104). London: Routledge, Taylor & Francis.

Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics, 33*, 143–160.

Mahoney, A., & Pargament, K. (2004). Sacred changes: Spiritual conversion and transformation. *Journal of Clinical Psychology, 60*, 481–492.

Mahoney, A., Pargament, K., Cole, B., Jewell, T., Magyar, G., Tarakeshwar, N., Murray-Swank, N., & Phillips, R. (2005). A higher purpose: The sanctification of strivings in a community sample. *International Journal for the Psychology of Religion, 15*, 239–262.

Marques, J., Dhiman, S., & King, R. (2005). Spirituality in the workplace: Developing an integral model and a comprehensive definition. *Journal of American Academy of Business, 7*, 81–91.

Martin, J., Knopoff, K., & Beckman, C. (1998). An alternative to bureaucratic imperson-

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

ality and emotional labor: Bounded emotionality at the Body Shop. *Administrative Science Quarterly, 43,* 429–469.

Mattis, J. (2004). Spirituality (religiousness, faith, purpose). In C. Peterson & M. Seligman (Eds.), *Character strengths and virtues: A handbook and classification* (pp. 599–622). Oxford, UK: Oxford University Press.

Mauger, P., Perry, J., Freeman, T., Grove, D., McBride, A., et al. (1992). The measurement of forgiveness: Preliminary research. *Journal of Psychology and Christianity, 11,* 170–180.

Mayer, J., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–34). New York: Basic Books.

Mayer, J., & Salovey, P. (2004). Social intelligence (emotional intelligence, personal intelligence). In C. Peterson & M. Seligman (Eds.), *Character strengths and virtues: A handbook and classification* (pp. 337–353). Oxford, UK: Oxford University Press.

Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. (2000). Models of emotional intelligence. In R. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence* (pp. 396–420). Cambridge: Cambridge University of Press.

Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. (2001). *The Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT).* Toronto: Multi-Health Systems.

McCullough, M. (2004). Forgiveness and mercy. In C. Peterson & M. Seligman (Eds.), *Character strengths and virtues: A handbook and classification* (pp. 445–459). Oxford, UK: Oxford University Press.

McCullough, M., Emmons, R., & Tsang, J. (2002). The grateful disposition: A conceptual and empirical typology. *Journal of Personality and Social Psychology, 82,* 112–127.

McCullough, M., Kilpatrick, S., Emmons, R., & Larson, D. (2001). Gratitude as moral affect. *Psychological Bulletin, 127,* 249–266.

McCullough, M., Pargament, K., & Thoresen, C. (Eds.) (2000). *Forgiveness: Theory, research and practice.* New York: Guilford Press.

McCullough, M., Rachal, K., Sandage, S., Worthington, E., Brown, S., & Hight, T. (1998). Interpersonal forgiving in close relationships II: Theoretical elaboration and measurement. *Journal of Personality and Social Psychology, 75,* 1586–1603.

McCullough, M., & Witvliet, C. (2002). The psychology of forgiveness. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 446–458). Oxford, UK: Oxford University Press.

Miceli, M., & Near, J. (2005). Whistle-blowing and positive psychology. In R. A. Giacalone, C. Jurkiewicz, & C. Dunn (Eds.), *Positive psychology in business ethics and corporate social responsibility* (pp.85–102). Greenwich, CT: Information Age.

Miller, T. (1995). *How to want what you have.* New York: Avon.

Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review, 21,* 986–1010.

Organ, D. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome.* Lexington, MA: Lexington.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Pargament, K. (1997). *The psychology of religion and coping: Theory, research, and practice.* New York: Guilford Press.

Pargament, K. (2002). The bitter and the sweet: An evaluation of the costs and benefits of religiousness. *Psychological Inquiry, 13,* 168–181.

Pargament, K., Magyar, G., Benore, E., & Mahoney, A. (2005). Sacrilege: A study of sacred loss and desecration and their implications for health and well-being in a community sample. *Journal for the Scientific Study of Religion, 44,* 59–78.

Pargament, K., & Mahoney, A. (2002). Spirituality: Discovering and conserving the sacred. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 646–659). Oxford, UK: Oxford University Press.

Peterson, C., & Seligman, M. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification.* New York: Oxford University Press.

Peterson, S., & Luthans, F. (2006). The impact of financial and nonfinancial incentives on business unit outcomes over time. *Journal of Applied Psychology, 91,* 156–165.

Putnam, R. D. (1995). Tuning in, tuning out: The strange disappearance of social capital in America. *Political Science and Politics, 28,* 664–683.

Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *Leadership Quarterly, 16,* 655–688.

Reis, H., & Gable, S. (2003). Toward a positive psychology of relationships. In C. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 129–159). Washington, DC: American Psychological Association.

Salam, S. (2000). Foster trust through competence, honesty, and integrity. In E. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organizational behavior* (pp. 274–288). Oxford, UK: Blackwell.

Salovey, P., Caruso, D., & Mayer, J. (2004). Emotional intelligence in practice. In P. A. Linley & S. Joseph (Eds.), *Positive psychology in practice* (pp. 447–463). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality, 9,* 185–211.

Salovey, P., Mayer, J., & Caruso, D. (2002). The positive psychology of emotional intelligence. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 159–171). Oxford, UK: Oxford University Press.

Salovey, P., Mayer, J., Caruso, D., & Lopes, P. (2003). Measuring emotional intelligence as a set of abilities with the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test. In S. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures* (pp. 251–265). Washington, DC: American Psychological Association.

Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness.* New York: Free Press.

Sheldon, K., Davidson, L., & Pollard, E. (2004). Integrity (authenticity, honesty). In C. Peterson & M. Seligman (Eds.), *Character strengths and virtues: A handbook and classification* (pp. 249–271). Oxford, UK: Oxford University Press.

Shelp, E. (1984). Courage: A neglected virtue in the patient-physician relationship. *Social Science and Medicine, 18,* 351–360.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Snizek, W. (1972). Hall's professionalism scale: An empirical reassessment. *American Sociological Review, 37,* 109–114.

Stajkovic, A., & Luthans, F. (2003) Behavioral management and task performance in organizations: Conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models. *Personnel Psychology, 56,* 155–194.

Subkoviak, M., Enright, R., Wu, C., Gassin, E., Freedman, S., Olson, L., et al. (1995). Measuring interpersonal forgiveness in late adolescence and middle adulthood. *Journal of Adolescence, 18,* 641–655.

Sutton, R. I. (1991). Maintaining norms about expressed emotions: The case of bill collectors. *Administrative Science Quarterly, 36,* 245–268.

Tsang, J., & McCullough, M. (2003). Measuring religious constructs: A hierarchical approach to construct organization and scale selection. In S. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures* (pp. 345–360). Washington, DC: American Psychological Association.

Wiersma, U. P. (1992). The effects of extrinsic rewards in intrinsic motivation: A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 65,* 101–114.

Worline, M. C. (2003). *Dancing the cliff edge: The place of courage in social life.* Unpublished doctoral dissertation, University of Michigan–Ann Arbor.

Worline, M., & Quinn, R. (2003). Courageous principled action. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 138–157). San Francisco: Berrett-Koehler.

Worline, M., & Steen, T. (2004). Bravery (valor). In C. Peterson & M. Seligman (Eds.), *Character strengths and virtues: A handbook and classification* (pp. 213–228). Oxford, UK: Oxford University Press.

Worthington, E., Berry, J., Shivy, V., & Brownstein, E. (2005). Forgiveness and positive psychology in business ethics and corporate social responsibility. In R. A. Giacalone, C. Jurkiewicz, & C. Dunn (Eds.), *Positive psychology in business ethics and corporate social responsibility* (pp.265–284). Greenwich, CT: Information Age.

Worthington, E., Sandage, S., & Berry, J. (2000). Group interventions to promote forgiveness: What researchers and clinicians ought to know. In M. E. McCullough, K. I. Pargament, & C. E. Thoresen (Eds.), *Forgiveness: Theory, research and practice* (pp. 228–253). New York: Guilford.

Yamhure-Thompson, L., & Snyder, C. R. (2003). Measuring forgiveness. In S. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures* (pp. 301–312). Washington, DC: American Psychological Association.

Zinnbauer, B., Pargament, K., Cole, B., Rye, M., Butter, E., Belavich, T., et al. (1997). Religion and spirituality: Unfuzzying the fuzzy. *Journal for the Scientific Study of Religion, 36,* 549–564.

Zinnbauer, B., Pargament, K., & Scott, A. (1999). The emerging meanings of religiousness and spirituality: Problems and prospects. *Journal of Personality, 67,* 889–919.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Sneck, W. (1981). Hall's [illegible] scale: An empirical reassessment. [illegible], 23, 109–114.

Stajkovic, A., & Luthans, F. (1997). Behavioral management and task performance in organizations: Conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models. *Personnel Psychology*, 56, 155–194.

Subkoviak, M., Enright, R., Wu, C., Gassin, E., Freedman, S., Olson, L., et al. (1995). Measuring interpersonal forgiveness in late adolescence and middle adulthood. *Journal of Adolescence*, 18, 641–655.

Sutton, R. I. (1991). Maintaining norms about expressed emotions: The case of bill collectors. *Administrative Science Quarterly*, 36, 245–268.

Tsang, J., & McCullough, M. (2003). Measuring religious constructs: A hierarchical approach to construct organization and scale selection. In S. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures* (pp. 345–360). Washington, DC: American Psychological Association.

Wiersma, U. J. (1992). The effects of extrinsic rewards in intrinsic motivation: A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 101–114.

Worline, M. C. (2004). *Dancing the cliff edge: The place of courage in social life*. Unpublished doctoral dissertation, University of Michigan—Ann Arbor.

Worline, M., & Quinn, R. (2003). Courageous principled action. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 138–157). San Francisco: Berrett-Koehler.

Worline, M., & Steen, T. (2004). Bravery (valor). In C. Peterson & M. Seligman (Eds.), *Character strengths and virtues: A handbook and classification* (pp. 213–228). Oxford, UK: Oxford University Press.

Worthington, E., Berry, J., Shivy, V., & Brownstein, E. (2005). Forgiveness and positive psychology in business ethics and corporate social responsibility. In R. A. Giacalone, C. Jurkiewicz, & C. Dunn (Eds.), *Positive psychology in business ethics and corporate responsibility* (pp. 265–284). Greenwich, CT: Information Age.

Worthington, E., Sandage, S., & Berry, J. (2000). Group interventions to promote forgiveness: What researchers and clinicians ought to know. In M. E. McCullough, K. I. Pargament, & C. E. Thoresen (Eds.), *Forgiveness: Theory, research and practice* (pp. 228–253). New York: Guilford.

Yamhure-Thompson, L., & Snyder, C. R. (2003). Measuring forgiveness. In S. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures* (pp. 301–312). Washington, DC: American Psychological Association.

Zinnbauer, B., Pargament, K., Cole, B., Rye, M., Butter, E., Belavich, T., et al. (1997). Religion and spirituality: Unfuzzying the fuzzy. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 36, 549–564.

Zinnbauer, B., Pargament, K., & Scott, A. (1999). The emerging meanings of religiousness and spirituality: Problems and prospects. *Journal of Personality*, 67, 889–919.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第八章

心理资本的测量与开发：评估心理资本的投资回报

随着全球竞争的不断升温，人力资源研究者和从业者受自身日益增长的责任驱使，已经开始关注人力资源开发投资和回报的评估工作，并摩拳擦掌努力应对这一挑战。然而，尽管这一评估备受瞩目，但是，对用来量化人力资源与人力资源开发的投资回报及价值的种种方法和它们的信度、效度以及效用，还存在着很多争论，要解决问题则更是任重而道远。在本书中，我们提出的心理资本的底线是：必须能对心理资本进行可靠而有效的测量；心理资本应该是可以开发的；而且能够证明其对绩效的影响。同时，在组织成员的心理资本上的投资也必须能够产生经济上的回报。

在这一章中，将介绍我们最近开发的，且已经被验证的、能够测量工作场所心理资本的工具，以及已经被成功用来开发心理资本的微干预模型。与此同时，我们还提出了一个简单而实用、同时理论上非常完美的方法，以评估心理资本开发的投资回报。心理资本测量工具和微干预模型的理论基础是我们在第二章至第五章中对自我效能、希望、乐观与韧性的论述。为了评估心理资本的投资回报，我们借用了效用分析中的很多内容。我们提供了一些具体的例子，并提出了一些可供选择的方法，以使潜在的缺陷最小化。

现有心理资本测量工具的特点

研究者已经设计、研究并验证了大量测量自我效能、希望、乐观

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

精神、韧性和其他潜在的积极心理构念的工具。积极心理运动的产生与出现，极大地促进了人们对这些测量工具的关注。在开发心理资本测量工具时，我们重点参考了一些工具，现在，我们对这些已出版的，并且得到广泛认可的工具的特征进行总结，具体如下：

使用的量表

在测量积极的心理能力与优势时，人们使用了各种不同的量表。例如，班杜拉（1997）进行了大量研究，并且指出，应该从“量级”与“强度”两个方面来测量自我效能。自我效能的量级是指我们期望一个人去完成的任务的困难程度。量级可以通过个体对自己是否能够完成某一水平具体任务的“是”、“否”回答来进行测量，并根据个体的回答调整任务的水平。“强度”是指个体对自己拥有完成某一难度水平任务的能力的确认程度。“强度”可通过个体报告的信心百分比，或者班杜拉所说的每一水平的效能来进行测量。

但是，最近有研究表明，在测量自我效能方面，采用利克特等级量表与采用“量级”、“强度”的方式结果差不多。采用利克特量表能得到与采用传统的量级－强度方式类似的结构、信度、效度。例如，Parker（1998）的自我效能工具就采用了利克特量表，而且测量的是工作场所的自我效能。我们在编制心理资本中的自我效能问卷时，主要参考的就是这一问卷。

问卷的长度

目前，许多人批评那些可靠而有效的积极心理测量工具包含的问卷题目太多。例如，Seligman（1998）的乐观问卷就有48道题，而Scheier和Carver（1985）的乐观问卷只有12道题，因此，我们在编制心理资本中的乐观问卷时主要参考了后者的问卷。考虑到在一项研究中通常需要同时对一些预测变量、结果和控制变量进行测量，如果每一量表所包括的题目都比较多，就会造成整个调查问卷太长，这样就会降低问卷的回收率与每一量表的信度。而且，科学研究寻找的是最精炼的描述或解决方案，在这种情况下，我们应该在保证信度和效

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

度的前提下，将测量心理资本的条目减少到恰到好处。

措辞背景

现有的积极心理测量工具，要么是在一般的背景下开发与验证的，要么是在很多具体的背景下开发与验证的。很大一部分测量工具源自医学临床应用，并不能直接用于工作场所。当然也有例外，其中包括Parker（1998）的工作角色自我效能量表；斯奈德（2000）的与特定领域联系在一起的希望量表，这个量表涉及六个领域，其中一个领域就是工作场所。另一方面，韧性量表主要是针对儿童和青少年的，原因如我们在第五章所述，多年以来，对心理能力的兴趣主要是临床心理学和发展心理学。因此，尽管存在大量的研究文献，可以为我们所参考的这些工具提供支持，但是，大多数的证据并不是在工作场所中积累起来的。因而，首先应由专家根据内容效度与表面效度，精心挑选出符合条件的条目，然后对措辞进行调整，使其适合工作场所中的上班族。

支撑心理资本测量的理论框架

除了工作场所这一领域问题以外，支持某些积极心理测量工具的理论框架本身也存在一些其他的局限，这也会影响心理资本的测量。首先，大多数经常用来测量积极心理能力与优势的工具最初是设计用来测量积极心理能力的对立端，即消极病状的。积极心理能力与消极心理能力究竟是两极，还是独立的，这一问题在积极心理研究中越来越被重视（例如，Peterson 和 Chang 在 2002 年就乐观与这一问题的关系进行综述）。尽管这个理论问题需要进一步的研究，但是，我们参考的工具大都认为积极性是独立的。

其次，心理资本一个非常重要的包含标准是，一项心理能力要被包括在心理资本中，它必须是状态类的个体特征，因而也是可以开发的，而不应该是稳定的、相对不变的特质类个体特征。幸运的是，一些关于心理资本的积极心理测量工具对这一重要标准做出了清晰的界定和明确的区分，如Parker（1998）测量工作角色自我效能问卷。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们在编制心理资本测量问卷时就参考了这一个工具。与此相反，在Judge和Bono（2001）的核心自我评价模型中，测量的则是一般效能这一特质。与此同时，斯奈德（2000）提供了两个不同的量表：一个是测量状态类特征的希望量表，一个是测量特质类特征的希望量表。对于乐观和韧性而言，我们对条目进行了调整，使其尽可能是状态类个体特征。最重要的是，在指导语中就要求填写问卷的人描述自己目前的状态。

在大多数积极心理问卷中，对于稳定的特质和情境性的状态，这两者的区别并不是很清晰。一个达到心理测量要求的量表在不同的时间需要表现出一定程度的稳定性，这也是我们可以理解的。但是，心理资本为研究者和实践者又提出了一个新的挑战，那就是状态类特征的可变性对于这一核心构念至关重要，是其不可分割的一部分，而不是人为的测量错误。因此，在变化和开发的敏感性与稳定性之间找到一个平衡，对于理解和评估心理资本至关重要，我们在开发心理资本测量问卷时充分认识到了这一点。

最后，尤其是在积极心理学中，许多构念都是作为单独的结果来进行概念化和测量的（例如，在第六章与第七章中，我们关于其他潜在的心理资本构念的讨论）。虽然我们希望能拥有自信的、心怀希望的、乐观的、有韧性的、富于创造性的、精明的组织领导者和员工，但就心理资本而言，最有价值的应该是它对工作绩效和态度性结果的潜在影响。因此，我们经常把心理资本作为“输入”来看待。虽然心理资本的研究已经证明，这些积极的心理能力以及这一核心的构念（心理资本）也有可能是结果变量——如真实领导力的结果变量，或者是信任以及其他结果变量的调节变量或中介变量。但是，我们一般认为，心理资本是工作绩效的前因变量，或者可以看作是对人力资源的一种投资。组织领导者和决策者在配置稀有资源（包括财务资源、时间、精力等）来开发员工的高潜力优势和心理能力时，应该给予心理资本高度的关注。当我们能够证明，投资开发心理资本能实现很高的回报后，组织领导在监控组织绩效时，就更有可能开始将心理资本纳入组织绩效的衡量标准中。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

工作场所的心理资本的测量

如上所述，在开发我们的心理资本问卷（PsyCap Questionnaire，PCQ）时，我们借鉴了许多已经得到认可和出版的测量工具，包括自我效能问卷、希望问卷、乐观问卷和韧性问卷。这四个问卷中任意一个与工作场所的相关程度都不一样，而且状态类特征的程度不一样，条目数量也不一样。虽然这四个量表都是利克特等级量表，但其等级也不完全一样。在开发PCQ时，根据内容效度与表面效度，由一组专家从上面四个测量问卷的每一个中选取了6个条目，并对其语言背景进行了调整，使其适合工作场所，使其测量的是状态类个体特征，然后统一采用利克特6分等级量表。最终形成了包括24个条目的心理资本问卷（参见附录）。

虽然我们在开发心理资本问卷时，所参考的这四个问卷的心理测量学指标已经得到了研究的支持，但是，我们仍然对心理资本问卷本身进行大量的分析。四个不同样本的探索性因素分析与验证性因素分析、信度分析都表明，PCQ的心理测量学指标都得到了证实。很明显，任何问卷都难免存在不足，心理资本问卷也不例外。但是，到目前的研究为止，我们对这些潜在的问题进行了较好的处理。在这一章中，我们将深入地讨论这一问题。

心理资本问卷与工作结果的实证联系

在过去的几年里，我们对个体效能、希望、乐观、韧性这些积极优势以及整体的心理资本这一核心构念，与绩效、满意度、组织承诺等工作结果之间的关系进行了实证分析。研究表明，心理资本的这些预测变量与结果有显著的关系。不管是对主管评定的绩效，还是客观的绩效、员工满意度都得到了类似的结果。

整体的心理资本，包括我们最近开发的PCQ测量结果，与工作结果之间的相关总是高于自我效能、希望、乐观和韧性中任何一项单

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

独的心理能力和工作结果之间的关系。换句话说，就像我们在第一章中指出的那样，心理资本的各种心理能力存在协同效应。也就是说，整体的心理资本要大于各部分作用（例如，自我效能、希望、乐观主义和弹性）的加和。而且，潜在的宏观背景变量（即另外一些可能的解释，如行业、组织规模、业务单元规模和管理控制幅度）和员工个体层面的人口统计学变量（例如，年龄、性别、种族背景、教育程度和工作年限）在被控制后，心理资本能解释更多的变异，也就是解释了更高的变异。

这些令人鼓舞的结果在多种不同的样本中都得到了证明，如一家大型航空公司的工程师和技术人员、一家物流公司的高管人员、一家医院的护士、一家保险公司的雇员、一家制造工厂的工人、特许快餐店的经理、企业家和小型企业主、信息技术工程师、政府公务员，甚至还有跨文化的样本，如印度的知识型员工和中国工厂的工人。

尽管其中大多数的研究还处在数据分析和研究结果发表的阶段，当中的结果在一定程度上可能还会变动。为了方便本章中的描述与案例分析，我们简单地用20%作为结果可以被心理资本解释的变异百分比。从实践的角度，我们建议研究人员和组织中的决策者，使用那些与他们的概念框架、数据、假设和需求相匹配的办法和统计分析。

在工作场所开发心理资本

在前几章节中，我们针对每一项心理资本优势的开发，都给出了一些方法和具体的指导方针。例如，在第二章中，我们建议可以通过熟练掌握/成功体验、替代学习与模仿、社会说服、生理和心理觉醒等方法来开发自我效能。接着，在第三章中，我们认为，可以通过目标设置、参与、制定替代性的权变计划，以最终实现目标来开发希望。之后在第四章，我们认为，可以通过包容过去、珍惜现在、寻找未来的发展机会来开发乐观。而后第五章中，我们更指出要锤炼韧性，必须采用关注韧性资产的策略（比如，提高就业能力）、关注危害因素的策略（比如，积极回避逆境）以及关注过程的策略（比如，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

影响对事件的解释）等。最后，在第六章和第七章中，我们给出了一些可以开发其他几种积极心理能力的方法。

自从我们开发了可靠而有效的心理资本测量问卷，证明了心理资本与工作绩效、组织成员满意度的关系以后，我们就把自己的研究注意力转向了心理资本的微干预模型。这些短期的、高度聚焦的干预模型采用的是前测（PCQ）和后测（PCQ）控制组实验设计。遵循图8.1给出的心理资本干预模型（PCI）和图8.2总结的内容，这一微干预包括1～3小时的专题讨论（时间长短取决于群体的规模、使用了多少练习和视频片断）。在这些早期的微干预研究中，参与者的心理资本平均增长了2%。重要的是，进行了心理资本干预的实验组的心理资本出现了统计意义上显著的增长，但是随机分配的控制组却没有增长。而实际上，控制组的环境是一样的，被试也是相当的或者是匹配的群体，并且实验前与实验后在相同的变量上对控制组进行了测量；唯一的不同是，控制组参加了团体动力中一个非常通用的游戏（比如，沙漠生存），并没有接受心理资本干预。

最初的微干预研究是在严格控制的条件下（例如，随机分配的实验组和控制组）进行的，当时的被试者是青年人（管理学学生）。这个年龄段的人对于心理资本发展研究而言，是非常重要的研究对象。然而，更重要的是，在对各行各业的管理者和员工，具体来说，在对一家大型航空公司的工程师和技术人员进行了2～3小时的微干预试验后，也取得了积极的成果（测量的心理资本上升了2%）。

为了方便本章中的描述与案例分析，我们在实证研究数据的基础上假定经过2～3小时的微干预后，心理资本的潜在平均增加量为2%。尽管大量在工作场所实施的人力资源干预研究表明，这一百分比可能会更高，但是，我们更愿意采用从我们的初始研究中所得到的这一相对保守的估计值来描述在工作场所，通过短期的、高度聚焦的微干预开发心理资本所带来的潜在收益。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

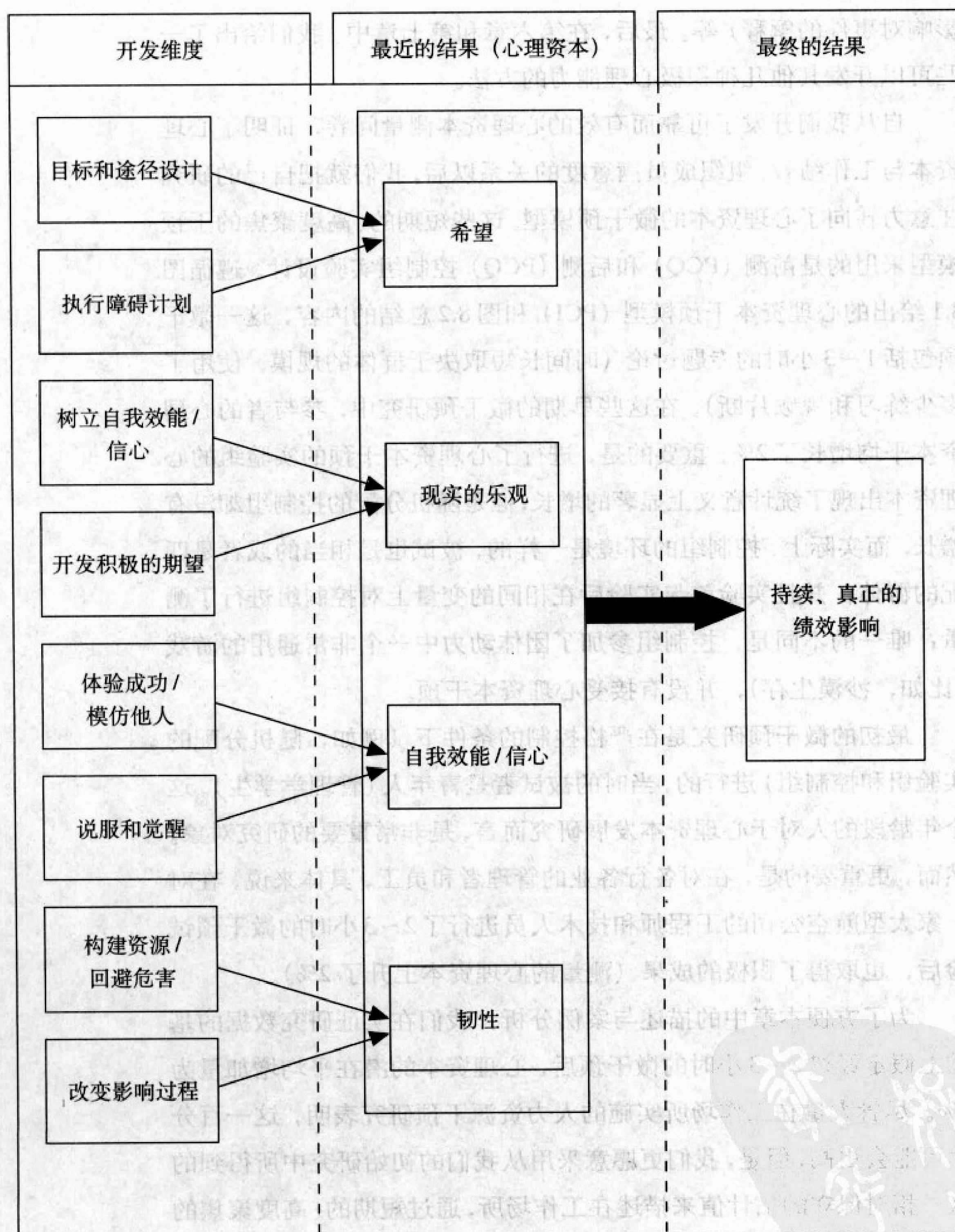


图 8.1 心理资本干预（PCI）

注释：PCI的目的是影响心理资本中的每一状态以及整体的心理资本水平，并最终影响绩效。来源：改编自 Luthans，F.，Avey，J.B.，Avolio，B.J.，Norman，S.M.，& Combs，G.j(2006). Psychological Capital Development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*，27，387-393.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

开发希望

希望受到目标、路径和动因的影响。具体来说，就是参与者练习制定与工作相关的目标，当然目标应该有明确的个人意义、合理的挑战性和清晰的时间起点与终点。具备这些的目标能够维持参与者长时间的动力，因此，我们可以利用目标去增强参与者的动因。除此以外，参与者为实现与工作相关的目标制定多条路径，确定有哪些需要克服的障碍，并制定相应的计划来克服这些障碍。在他们独立完成以上任务后，每个参与者都会接受来自群体的反馈，告诉他们还有哪些可供选择的路径以及在完成任务过程中可能会遇到的其他障碍。这个练习能增强每个参与者制定路径、鉴别障碍、制定计划来克服障碍的能力，这样就能削弱障碍对动因的负面影响。

开发乐观

在制定路径与制定计划克服障碍过程中，逐步培养的自我效能为积极预期奠定了基础。当参与者自信能够识别障碍并制定计划克服它时，他们实现目标的期望就会增强。当人们知道了可以通过什么路径来实现成功，也了解了应该如何去克服障碍，他们认为目标不能实现的消极期望就会减少。群体提供的反馈也会增强个体的期望，因为个体看到群体的其他成员也在期盼成功，并为成功制定计划。当参与者对成功的期望增加时，不管是个人还是群体的乐观都会增加。

开发自我效能

参与者练习采用级进式技术来设置目标。首先，他们向小组解释每一个子目标（每一步）以及如何实现每一个子目标的相关问题。这样一来，参与者就掌握了应该如何设计和实现目标。与此同时，当参与者目睹其他人都在朝着各自的目标努力奋斗，听到他人是如何获得成功的故事，这时就会出现替代学习。由于对目标的实现有积极的期望、推动者与群体成员的社会说服、有效时间安排的作用，这一阶段也会出现情绪觉醒。

开发韧性

充分意识到自己拥有哪些个人资产，如天赋、技能和社会网络，能够增强我们的韧性。参与者会被问到，他们会利用哪些资源来帮助实现特定的目标。在参与者将自己想到的资源项列出来之后，推动者和群体成员会帮助参与者找出其他一些可用的资源，并会鼓励参与者尽可能地去使用这些资源。与制定计划解决障碍类似，参与者首先被鼓励去提前识别那些会影响自己成功的障碍。在开发希望的练习中，侧重点是制订计划去克服障碍，而在这个练习中，关注的焦点是避免障碍或阻止障碍严重化。最后，每一个参与者会认识到自己在面对逆境时的想法与感受（比如，自信或绝望等），并会在评估克服障碍的资源和方法的基础上选择更有韧性的想法，这样就能对参与者产生积极的影响。

图 8.2　心理资本干预内容概要

改编自：Luthans，F.，Avey，J.B.，Avolio，B.J.，Norman，S.M.，& Combs，G. j. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*，*27*，387-393.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

评估心理资本的投资回报

近几年，虽然人们越来越希望量化人力资源投资的影响，也进行了一些尝试，但是，这些方法在属性、深度、广度和复杂性方面存在极大的差异。我们鼓励读者去回顾效用分析的文献，以了解相关的背景信息与技术细节。同时，最近有学者对效用分析进行了批判，针对效用分析的概念效度、统计信度以及在应用到人力资源管理时的适用性和可信性，指出了其中一些潜在的不足，并提出了相关的建议。

在评估心理资本投资回报时，我们选择了一个相对简单、实用且十分合理的办法。我们这里使用的方法在概念上与人力资源管理中的传统效用分析是相似的。然而，研究发现，传统效用分析的复杂性也许会让管理者对结果的可信性产生怀疑，甚至得到与它的预期影响完全相反的结果。

作为对“可以用统计数字来说谎”或统计可以得到任何想要的结果的回应，在面对复杂的效用分析所提供的积极结果时，决策制定者有时会减少对本来很有价值的人力资源管理投资的支持。这种抵制促使管理咨询者和实践者最近简化了效用分析的方法。在本章中，我们会同时采用传统的效用分析和这种新的方法，并在本章结尾的时候讨论效用分析的潜在局限和缺陷。

我们提供了一些假定的例子，以计算心理资本对最大的、最有影响力的全球公司、典型的中型公司与小型公司的潜在财务影响。以这些对象和可获得的数据为基础，我们为大家提供了一些可供选择的方法。正如文章所示，我们将心理资本能解释的结果变化定为20%，心理资本和结果之间的相关系数定为0.45（0.2的平方根），而将通过短期的、微干预开发（也就是，我们在图8.1和图8.2中简单描述的心理资本干预方法）所导致的心理资本增加量定为2%。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

例证1：心理资本对全球大型公司可能产生的影响

在确定绩效影响时，很难获取客观的数据。但是，为了描述心理资本对全球大型公司可能产生的潜在财务影响，我们引用了《福布斯》排名所公布的顶级全球公司的销售收入和利润。表8.1给出了前十强公司最近的财务数据。从图表中我们可以看出，这些前十强公司的销售额处于630亿美元至2850亿美元之间，10家公司的平均值大约是1560亿美元，标准差是860亿美元。而利润范围大约是80亿至250亿美元之间，平均值是150亿美元，标准差是5亿美元。

要估计心理资本对这些大公司财务的平均影响，可借用一种得到普遍认可的方法，也就是下面的效用分析公式：

$U = NTr_{xy}SD_y$

其中

U = 可以被心理资本解释的结果的现金值；

N = 被评估的公司或部门的数目；

T = 心理资本对结果产生影响的平均持续时间；

r_{xy} = 心理资本与结果的相关系数（例如：在这些案例中，相关系数为0.45）；

SD_y = 结果的标准差。

假设我们分析的只是表8.1这10家公司中处于平均水平的那一家（N=1），并且只关注心理资本在一年时间里的贡献（T=1），那么，心理资本潜在的财务影响可以通过以下的公式来计算：

$U_{销售额} = 1 \times 1 \times 0.45 \times 860 = 387$ 亿美元

$U_{利润} = 1 \times 1 \times 0.45 \times 50 = 22.5$ 亿美元

换句话说，粗略地估计，心理资本可以解释这前十强公司平均的心理资本对财政的影响值大约为390亿美元的销售收入和20亿美元的利润。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

表8.1 例证1 《福布斯》全球2000强排名前十名的公司销售收入和利润

《福布斯》全球2000强	公司名	国家	产业	销售额（十亿美元）	利润（十亿美元）
1	花旗集团	美国	银行业	108.28	17.05
2	通用电气	美国	电子电气	152.36	16.59
3	美国国际集团	美国	保险业	95.04	10.91
4	美洲银行	美国	银行业	65.45	14.14
5	汇丰集团	英国	银行业	62.97	9.52
6	埃克森美孚化工	美国	石油天然气	263.99	25.33
7	壳牌集团	荷兰、英国	石油天然气	265.19	18.54
8	英国石油公司	英国	石油天然气	285.06	15.73
9	荷兰国际集团	荷兰	多种经营	92.01	8.1
10	丰田汽车	日本	耐用消费品	165.68	11.13
平均数				155.603	14.704
标准差				86.466	5.118
总计				67288.08	235.7128

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

通过微干预开发提供心理资本的水平，会对这些公司的财务产生影响。具体来说，以下经过修正的效用分析公式可以用来评估心理资本微干预对这些大公司的财务所产生的平均影响：

$$\Delta U = NTr_{xy}SD_y(\Delta PsyCap)$$

其中

ΔU = 心理资本开发所带来的现金值的增长

$\Delta PsyCap$ = 心理资本开发干预带来的百分比增加

这一次，我们仍然将以初始的心理资本干预研究中发现的2%，作为对以上公式中百分比增加量的评估值，就得到：

$\Delta U_{销售额} = 1 \times 1 \times 0.45 \times 860 \times 0.02 = 7.74$ 亿美元

$\Delta U_{利润} = 1 \times 1 \times 0.45 \times 50 \times 0.02 = 0.45$ 亿美元增加值

以上计算结果可以这么简单地来解释，无论这十大公司目前的心理资本水平如何，通过心理资本开发微干预每年有可能为这些公司增加几亿美元的销售收入和几千万美元的利润。这些大公司的市场份额只要增加2%，就会给他们的财务收入带来非常大的增长；以上计算表明，心理资本类似2%的增长，也会产生巨大的影响。为了精确评估净收入和心理资本投资回报——我们所说的开发回报(return on development, ROD)，我们必须从以上的结果中减去心理资本干预的成本（例如，参与者脱岗培训而失去的小时成本，推动者/培训的管理费用）。但是，即使这样，心理资本投资的开发回报率与传统经济回报率相比还是要高出许多。

评估心理资本影响的另一种可选择的方法

显而易见，我们并没有认为心理资本是唯一影响绩效的人力变量。更现实的假设是，为了更精确地评估心理资本的贡献，需要控制许多变量。因而，通过多元回归模型得到的R^2也许是评估心理资本

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

效用更精确的方法。为了方便描述，我们可以再一次地假定20%为R^2的估计值。回归模型计算如下：

$$R^2 = SS_{explained}/SS_{total}$$

其中

$SS_{explained}$ = 由回归模型解释的结果变异

SS_{total} = 结果的总体变异 = $SS_{explained} + SS_{error}$

如果再次使用表8.1中全球前十强公司的销售额和利润值，那么就能够计算出结果的总体变异SS_{total}。假设心理资本能够解释总体的20%，可以根据如下公式来计算$SS_{explained}$：

销售额 $SS_{explained} = 0.2 \times 67288.08 = 13458$

利润 $SS_{explained} = 0.2 \times 235.7128 = 47$

为了采用这一种方法粗略地估计心理资本的效用，我们用上述数值除以公司数量（10），然后计算所得到结果的平方根，结果如下：

$U_{销售额} = \sqrt{13458/10} = 366.8$ 亿美元

$U_{利润} = \sqrt{47/10} = 21.7$ 亿美元

这些结果和采用前一种的效用分析方法所得到的结果基本相似（例如，之前的例证1）。换句话说，虽然这两种效用分析在方法上是有区别的，但是在计算结果上却趋于一致。这两个分析进一步为彼此提供了支持。然而，为了更简单，对于以下的中型公司和小型公司（非全球大型公司），我们只采用了第一种方法来计算。但是，我们鼓励研究人员和实践者对这两种方法的优势和不足进行比较，并根据比较的结果决定采用哪一种方法。

例证2：心理资本对中型公司可能产生的影响

为了让大家对这一问题有更全面的了解，不仅有必要分析心理

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

资本对大型公司的效用，而且也需要分析心理资本对中型企业和小型公司财务数据的潜在影响。表8.2给出了《福布斯》中型公司中前十强最近12个月的销售数据。这里对中型公司的界定是：拥有10亿美元至40亿美元市场资本的公司。符合这一标准的公司有400多家。

正如表8.2所示，中型公司前十强的销售额在5.38亿美元至43.5亿美元之间，平均值大概是17亿美元，标准差为13亿美元。为了评估心理资本在这10家公司的平均效用，我们使用了以下公式。假设我们分析的是处于平均水平的那家公司（N=1），时间周期为1年（T=1），心理资本和绩效的相关系数为0.45，而2%是微干预开发导致的增加量：

$$U_{销售额} = NTr_{xy}SD_y = 1 \times 1 \times 0.45 \times 1.3 = 5.85 \text{ 亿美元}$$

$$\begin{aligned}\Delta U_{销售额} &= NTr_{xy}SD_y\,(\Delta PsyCap)\\ &= 1 \times 1 \times 0.45 \times 1.3 \times 0.02\\ &= 0.117 \text{ 亿美元}\end{aligned}$$

换句话说，这一描述表明，就这10家中型公司的平均水平而言，心理资本解释了其收入中的5.85亿美元。而且，即使这些公司的人力资源管理做得很好，他们的员工有很高的心理资本水平，但是通过

表8.2　例证2　《福布斯》"中型公司100强"前十强的销售收入

《福布斯》中型企业100强	公司名称	行业	销售额（百万美元）
1	Aéropostale	休闲服饰	1,008
2	William Lyon Homes	房地产	1,837
3	Resources Connection	会计服务/人力资源服务	538
4	Unit	石油/天然气开采	665
5	Engineered Support Systems	军事设备	976
6	Centene	护理机构	1,224
7	MDC Holdings	房地产	4,350
8	Standard Pacifit	房地产	3,843
9	Oil States International	石油、天然气生产服务	1,235
10	Education Management	教育	980
平均值			1,666
标准差			1,333.65

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

短期的心理资本开发干预，这些中型公司仍然有潜力将销售额提高1200万美元。

例证 3：心理资本对小型公司可能产生的影响

在研究小型公司时，我们采用了与之前研究大型和中型公司相似的效用分析方法。我们从最近的《福布斯》“最佳小型公司200强”排行榜中获得了相关的资料与数据，详情见表8.3。

正如表8.3所示，小型公司前十强的销售收入在5800万美元至4.75亿美元之间，平均值是2.79亿美元。标准差为1.65亿美元。假定各项数值与之前两个例子相同，那么这10家公司在一年之内的平均效用可用以下公式进行计算：

$$U_{销售} = NTr_{xy}SD_y = 1 \times 1 \times 0.45 \times 165 = 7{,}225 \text{ 万美元}$$

$$\Delta U_{销售} = NTr_{xy}SD_y(\Delta PsyCap)$$

$$= 1 \times 1 \times 0.45 \times 165 \times 0.02$$

$$= 148 \text{ 万美元}$$

换句话说，就这10家小型公司的平均水平而言，心理资本解释

表8.3 例证3 《福布斯》“最佳小型公司200强”前10强的销售收入

《福布斯》“最佳小型公司200强”	公司名	公司所在州	行业	销售额（百万美元）
1	Cognizant Technology Solutions	新泽西州	计算机服务	465
2	Headwaters	犹他州	能源	462
3	Lannett	宾夕法尼亚州	药品	58
4	Amedisys	路易斯安那州	健康护理	183
5	Cytyc	马萨诸塞州	医疗产品	334
6	Shuffle Master	内华达州	娱乐休闲	78
7	Orleans Homebuilders	宾夕法尼亚州	建筑业	475
8	Ceradyne	加利福尼亚州	航天与国防	136
9	St.MaryLand&Exploration	康涅狄格州	石油天然气	388
10	Biosite	加利福尼亚州	医疗产品	206
平均值				279
标准差				165.2

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了其销售额中的7200万美元，而且通过心理资本开发微干预，这一数值有可能增长150万美元。

例证4：当无法获取绩效数据或绩效数据不相干时

当缺少客观的绩效测量时，我们仍然可以评估心理资本投资与开发的回报效用。

例如，Kravetz（2004）就认为，“员工的成本”是对员工的现金值的一种保守估计。推理很简单——员工至少要做出与自身成本等价的贡献，才不会被炒鱿鱼。其中，雇员的成本不仅包括他们的工资，还有政府规定的福利及一些其他额外的福利，还要加上分摊的企业管理费用，如设施场地费用、技术更新费用、设备费用以及其他一些间接费用。Kravetz（2004）估计，这些额外成本通常是员工工资的75%～250%。他认为，在进行效用分析的时候，员工的所有成本（该雇员所作的贡献）应该为这个雇员直接工资的两倍。

根据这一经验法则，我们就可以采用如下修正过的公式来估计心理资本贡献的效用与心理资本开发的价值：

$$U_{生产力} = NTr_{xy}(2S)$$

$$\Delta U_{生产力} = NTr_{xy}(2S)\ (\Delta PsyCap)$$

其中

$U_{生产力}$ = 可以由心理资本解释的员工生产力（贡献）的现金值

$\Delta U_{生产力}$ = 心理资本增长所带来的员工生产力（贡献）的现金值的上升

N = 员工数量

T = 平均任期

S = 平均工资

例如，有一家公司有300名员工，人均年工资是5万美元，平均任期是5年。有了这些保守的假定，然后根据Kravetz（2004）的经

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

验法则来估计生产力或贡献（也就是，平均工资的2倍），假设心理资本与绩效之间的相关系数是0.45，那么，心理资本的效用就是：

$$U_{生产力} = 300 \times 5 \times 0.45 \times 2 \times 50000 = 6{,}750\text{ 万美元}$$

接下来，如果再一次使用心理资本开发干预模型中的2%作为增加量，那么，生产力（贡献）的改变计算如下：

$$\Delta U_{生产力} = 300 \times 5 \times 0.45 \times 2 \times 50000 \times 0.02 = 135\text{ 万美元}$$

值得注意的是，这些结果与采用传统效用分析计算的小公司的心理效用结果非常接近（参见例证3）。同时我们希望看到，随着时间的推移，那些总体上能有效运用高绩效工作实践的组织，具体来说，能进行心理资本投资、开发、管理的公司可以实现大幅度的绩效提升，最终赢得竞争优势。同时，我们还要特别指出，心理资本的投资回报应该比传统经济和财务资本的投资回报要高很多。

为了支持上述的观点，我们对74名技术工程经理（平均年薪10.09万美元）的真实数据进行了分析。他们就职于同一家高新技术生产企业，都接受了2.5小时的心理资本干预（参见图8.1中的心理资本干预模型和图8.2总结的内容）。在这项研究中，参与者的心理资本水平与绩效的相关系数是0.33。在接受心理资本干预之后，他们的心理资本上升了1.5%。然后，我们计算出来的心理资本开发回报为270%。采用上面的公式计算出这些参与者在1年之内的生产力增加值为73,919美元（74 × 1 × 0.33 × 2 × 10.09万美元 × 0.015）。这些经理每小时的工资为50美元(为了包括附加的福利与间接成本，需要乘以2)，参加微干预花了2.5小时，因此，这些经理因参加培训导致的损失为18,500美元（74 × 2.5 × 50 × 2）。公式在微干预项目上的管理费用为1,500美元。最后，计算公司的回报为53,919美元，所以最终的投资回报率为270% [(73,919 − 20,000) ÷ 20,000] 显然，在真实的例子用实际的数据所得到的结果表明，心理资本投资回报比传统经济和财务资本投资获得的回报要高得多。

如果我们能够对这一家大型高新技术公司里所有的员工进行心

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

理资本开发干预，并产生相同的效果，那么心理资本的投资回报就会更引入注目。这家公司一共有17万员工，平均年薪是6.25万美元。进行同样的效用分析（假设得到了技术工程经理开发干预相同的结果），贡献为1亿美元，开发回报率将超过200%，具体取决于参加培训的人数。

根据Kravetz（2004）的经验法则（也就是用工资的两倍来计算员工的贡献），一群经理或者员工的工资水平越高，那么开发他们的心理资本就更有可能对组织的绩效产生重大的结果与贡献。而且开发这些高薪员工的心理资本，不仅能对他们自身的贡献和绩效产生积极的影响，还对他们下属的心理资本产生逐层向下扩散的效果，并最终增强下属的心理资本。

我们举一个极端的例子来说明这一点。Terry Semal——雅虎的CEO，是2004年薪酬最高的CEO（所有的薪酬加起来为2.306亿美元），如果他的心理资本水平上升2%，就有可能给雅虎的年度绩效带来200万美元的增长。我们用这个例子并不是要说明，领导者个人的心理资本增加一点点就会给公司的绩效带来巨大的变化。相反，我们只是想告诉大家，个体在组织中的层级越高，心理资本增强所产生的累积效应（通过逐层向下扩散或者社会传染效应对其他人产生影响）就会越大。

潜在的局限和缺陷

虽然，以上对心理资本的测量工具、心理资本与绩效的关系以及其投资开发回报的分析让我们看到了前途与希望，但是，我们也必须正视几个潜在的局限和缺陷。我们将这些潜在的局限和缺陷分为三类：一类是那些影响问卷信度和效度的因素；一类是威胁绩效评价准确性的因素；还有一类是可能在评估和计算心理资本投资回报过程中出现的因素。

测量心理资本存在的缺陷

在本章前半部分，我们就列出了在测量心理资本时一些有可能

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对内部效度、外部效度以及整体的构想效度产生影响的因素。因为心理资本包含这些标准：积极的（而非消极的）；与工作场所联系在一起（而非普遍的背景或其他背景）；可开发的状态类特征（而非相对固定、一成不变的特质类个体特征）；对绩效有影响（而不是自身的结果）。所以，我们在最新开发与验证的心理资本问卷中（PCQ）直接考虑了这些问题，具体问卷请参见附录（为了了解更多分析细节，请参见 Luthans，Avolio，et al.，2006）。

此外，Podsakoff、MacKenzie、Lee 和 Podsakoff（2003）对采用调查问卷测量，包括心理资本在内的心理变量，可能存在的一些偏差进行了总结。这些偏差包括一致性、社会称许性、宽大效应、顺从错误、转瞬即逝的情绪状态、条目不清晰。尽管心理资本测量的是积极的特征，但是，最常用的心理资本量表并没有受到这些偏差的显著影响。但是，我们仍然建议大家在测量心理资本时，对诸如社会称许性之类的偏差进行控制，我们在做研究时经常会这样做。有一些简短的工具可以用来控制社会称许性，如 Reynolds（1982）在经典的 Marlowe-Crowne 社会称许性量表基础上形成的简版量表。最新的研究表明，这一简版量表甚至比原有量表更有效、更可靠。此外，随着心理资本研究的推进，很有必要利用置信区间来进行元分析，以解决这些潜在的误差与偏差。

我们的心理资本测量问卷还采用了一些其他方法来避免其中的一些偏差，具体包括：反向计分条目；在不同的时间点采用心理资本问卷进行测量；在干预研究中采用随机分配的控制组；从积极心理学中一些已确定的、标准化问卷中抽取经过开发与检验的条目。尽管这样，其他潜在的威胁仍然存在。例如，Podsakoff 和他的同事就认为，使用共同的量表格式和固定的标尺，就有可能会增加共同方法偏差。然而，我们将我们新开发的心理资本问卷的因素结构，与大量测量不同心理资本能力的文献中的因素结构进行了比较，并没有发现二者存在显著的差异。

此外，简短的量表可能会导致出现更一致的结果，因为对上面题目的回答仍然还保存在问卷填写者的短期记忆中。在测量多个心理

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

资本能力时，如果每一个心理资本能力的条目之间没有混杂其他条目，就更会出现这种问题。虽然混杂其他条目、改变量表与标尺是可能的，但是，这样做也有它的弊端，特别是在组织行为研究中，采用较长的问卷会使有效回收率明显下降。

显而易见，任何测量工具，包括心理资本问卷，都会有自身的局限性。但是从心理资本测量今后的发展与精确化的角度来看，我们建议采用“三角测量”的策略。具体来说，就是研究者可以使用心理资本问卷、观察和面谈三种方法，从三个方面来对个体的心理资本进行评价，最后根据三个方面的分数来确定个体的心理资本(Berson & Avolio，2004，了解如何采用“三角测量”来评估领导行为)。误差是问卷本身所固有的，当然也存在人为因素导致心理资本分数的增加或降低。只有借助于多种方法，最终才能够最大限度地降低测量的误差。

测量绩效存在的缺陷

在组织行为学研究中，最具有争议的话题之一，就是收集客观的绩效数据。一个组织可能根本就没有绩效测量，即使有的话，也有可能太主观、早已过时或者不够充分，甚至是很少进行。在不能直接获得客观的绩效测量时，人们往往会采取一些补充性或替代性的手段。尽管这些手段也是主观的，但是应该可以起到一定的弥补作用。而且，Chakravarthy（1986）认为，即使有绩效数据，传统的绩效测量也往往是不够充分的。已有的研究清楚地表明，满意度与绩效有较强的关系，因而，他建议，在对绩效进行测量时，应结合考虑满意度。Harter、Schmidt和Hayes（2002，2003）也支持对绩效进行合成的测量，包括生长率、利润、离职率和顾客满意度等。

在研究中，我们发现综合考虑不同的绩效测量（例如，客观的数量与质量数据、财务和销售数据、上级评价、自我评估，基于业绩的工资信息）以及采用有效的工具测得多种态度性结果(例如，工作满意度、离职意向、组织承诺)，能够提供更完整的绩效信息。为了避免共同来源偏差，我们可以从不同的来源（例如，组织数据或

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上级评价）获取信息，或者在不同的时间、地点，或通过不同的媒介从被试那里获取信息。我们应该确保评价过程的匿名性，这样才能获得真实可靠的信息。只有这样，一些操作过程和统计方法才可能是有效的。

必须记住的是，虽然上级对个体的绩效评价可能会更客观，但是仍然会受到主观因素的影响。最客观的绩效测量应该是建立在实际的"硬数据"基础之上的（例如，产量和销售量）。很明显，其他一些结果，如技术，也能够成为这样的客观数据。然而，虽然上级评价是常用的绩效评价手段，但是，它也会受到其他很多因素的影响，比如被评价员工的组织公民行为；此外，很多知觉与归因偏差也会对上级评价产生影响。然而，即使有可能存在这些问题，与自评相比，人们一般还是会更愿意采用外部评价。

另外还有一个绩效测量问题，虽然很重要，但却没有得到相应的重视，那就是确定正确的绩效范围和维度。例如，考虑到心理资本问卷所包括的构念的属性，我们认为，心理资本问卷更有可能预测到广泛的绩效效标。具体而言，自我效能、希望、乐观、韧性这些构念从它们的本质来看，更有可能预测人类的高端绩效，尤其是当测量中含有耐久力和承受力时更是如此。因而，如果绩效测量关注的只是组织中的"典型"绩效范围，那么心理资本指数的预测作用就会非常有限，因为这时并不存在高端绩效。我们认为，要明确心理资本和绩效之间的关系，不仅需要关注一般状态的绩效，还有必要关注特殊情况下的绩效。

变革型领导文章中的一个例子可以说明这一问题，也就是需要考虑绩效的范围。Beng-Chong和Ployhart（2004）的研究指出，在预测典型绩效和特殊绩效时，变革型领导量表的效度分别为0.3和0.6。由于设计变革型领导量表的目的就是要预测超过期望的绩效，所以，它对特殊绩效的预测力要比对典型绩效的预测力高就不足为奇了。我们认为，在一些已经完成的心理资本研究中存在同样的问题，即组织是如何测量绩效的。未来的研究需要去检查这一假设，考察心理资本是否对高层次的绩效有更强的预测作用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

测量心理资本投资回报存在的缺陷

除了心理资本测量与绩效测量可能存在的问题外，Podsakoff和他的同事在他们的文章中还指出，采用效用分析来估计心理资本开发干预的回报，也就是心理资本开发干预对绩效与态度性结果的影响可能存在潜在的缺陷。其中，首要的问题是共同方法偏差，这种偏差可能会导致我们将很小或不存在的关系扩大，而真正的强关系却被掩盖或变小。

我们在研究心理资本的时候，不管是程序上还是统计上都尽量使共同方法偏差最小化。正是通过这些初始研究，我们发现，心理资本对绩效和满意度的变异有显著的影响。然而，Cote和Buckley（1987）的详尽的、多学科分析间接表明，即使存在共同方法偏差，也不会影响我们的结果，甚至心理资本对绩效和满意度可能会有更大的影响。如前所述，有效的测量工具、多样化的结果测量与来源控制了一些混淆因素，这一切就为迄今为止我们所做研究的信度与效度提供了强有力的保障。

在效用的计算中，人们经常遇到的困难之一便是SDy估计，也就是所感兴趣的结果变量的标准差。以上例子中的计算也无不例外地遇到这个问题。除了缺少结果数据和数据的关联性这些问题之外，诸如随机化和正态分布之类的大量假设并不是在所有的情境下都能得到保证。比如，我们用来描述效用分析的例子就并没有用随机抽样的方式来选择公司。然而，研究者和实践者能够通过特定公司的纵向数据来确保这些假设得到满足。就每一个被研究的企业而言，随着时间的推移，这样的数据就构成了随机抽样的结果变量，或一套完整的结果变量数据。未来这类研究就能促进使用更真实的SDy估计，尤其是在很少报告此类数据的干预研究中更是如此。

此外，心理资本被定义为具有延展性的状态类特征。既然是状态类特征，就意味着是可以发展的，因而也就是可以变动。而且，不仅不同被试的心理资本会不一样，而且同一被试的心理资本也会随着时间的变化而变化。虽然，从概念和实践的角度，心理资本的可变性

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和可开发的潜力都是我们所期望的，但是，也对我们现有的方法提出了挑战。在干预研究中，我们采用了随机分配的控制组，作为应对这种挑战的一种方法。我们认为，至少在基础的研究中，需要采用这些经典的、创新性的研究设计来科学地评估心理资本开发的影响。

最后，评估心理资本影响的另一个重要挑战，就是为分析的结果变量选择合适的分析水平。从统计学上看，个体层面的结果与心理资本的联系是最直接的，因为它也是个体层面的测量。然而，这类结果并不总是可得到的，或者它们对组织来说并不一定就是最重要的或者最需要关注的。另一方面，采用重要的群体和组织层面结果，如在上面的效用分析案例中的销售额和利润，也许是组织最关注的。Harter 和他的同事（2002）以及 Peterson 和 Luthans（2003）利用公司层面的结果，分别评估了员工敬业度和领导者的希望的影响。然而，简单地将个体的结果汇总成组织结果，在统计上并不一定可能或合理。

总而言之，为了符合标准并与所有人力资源管理方法有所区别，心理资本必须证明自身对绩效的影响。在这一章中，我们尝试去论证心理资本对绩效和心理资本开发回报的影响，以及在今后如何才能有效地证实这些影响。

心理资本研究和实践的展望与方向

作为对本书的总结，也为了更有效地开展人力资源管理与开发工作，我们为那些未来有兴趣开展心理资本研究的读者朋友提供一些意见与建议，具体如下：

- 许多创新的早期尝试者不得不承担创新的风险，容忍有可能令人沮丧或消极的回报（至少短期而言是这样）。与这些创新不同，本书中所提出的“心理资本”提供了一种独特的“向上”的潜力，它的风险低、成本低，但投资回报率极高。
- 我们希望本书能激发更进一步的研究与应用，以不断完善我们对心理资本的理解及其开发过程。而且，鉴于最近对一般的定

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

量研究，尤其是对效用分析的批评，我们建议采用经典的研究设计；我们也认为，不应该简单地摒弃那些不显著或是意料之外的实证发现，也不应该在没有进一步调查的情况下就将它们看作是“误差”，我们应该保持一种开放的心态。比如，元分析的研究发现已经让我们对自我效能－绩效关系中的潜在调节变量有了更深入的了解。与此相似的是，新兴的可供选择的统计技术，如结构方程模型，也许能为证明心理资本是一个高阶的构念提供支持，证明心理资本的协同效应不仅通过自我效能、希望、乐观主义和韧性体现出来，也通过其他的积极构念体现出来，如我们在第六章和第七章提到的那些构念。

- 进一步分析，我们可以发现，最大的挑战是把工作中的心理资本增长与真实领导开发过程联系在一起。我们认为，真实领导开发过程将会促使心理资本的增长，反之亦然。随着时间的推移，这两者是如何推动彼此的增长的，这是今后非常值得研究的一个问题。
- 考察团队或更大的集体（比如，组织）中的心理资本的增长，这也是一个非常值得研究的问题。
- 对如何在其他文化中开发心理资本以及在其他文化中心理资本对绩效有什么影响，我们还只有初步的认识。我们认为，很有必要在全球开展心理资本的跨文化研究与应用，这方面还有许多研究工作要做，任重而道远。
- 最终，与本书开篇所倡导的“宏伟蓝图”视角一致，我们强调，即使出现了越来越多的心理资本理论建构和实证研究，在研究人的行为，尤其是在研究心理资本的时候，保持一种宽广的、跨学科的视角也是非常重要的。跨生活领域的研究一旦被综合起来，就会出现大量相互作用的效应。把积极心理学、积极组织学与积极组织行为学的知识应用到工作中，会使我们受益匪浅；同样，把教育、临床心理学、体育运动、健康护理和其他社会背景下的知识应用到工作场所，也会对我们大有裨益。当然，反之亦然。宽广的视角能使我们加快

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

多元文化的融合，能使我们更好地理解在当前的全球环境下，什么对竞争与积极的合作来说才是最重要的。

参考文献

Arnett, J. J. (2000). Emerging adulthood: A theory of development from the late teens through the twenties. *American Psychologist, 55*, 469–480.

Avolio, B., & Luthans, F. (2006). *The high impact leader.* New York: McGraw-Hill.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control.* New York: Freeman.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1992). Direct estimates of SD sub y and the implications for utility analysis. *Journal of Applied Psychology, 77*, 227–233.

Beng-Chong, L., & Ployhart, R. E. (2004). Transformational leadership: Relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts. *Journal of Applied Psychology, 89*, 610–621.

Berson, Y., & Avolio, B. J. (2004). Linking transformational and strategic leadership: Examining the leadership system of a high-technology organization in a turbulent environment. *Leadership Quarterly, 15*, 625–646.

Boudreau, J. W. (1991). Utility analysis in human resource management decisions. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 2, pp. 621–745). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Brogden, H. E., & Taylor, E. K. (1950). The dollar criterion: Applying the cost accounting concept to criterion construction. *Personnel Psychology, 3*, 133–154.

Cascio, W. F. (1991). *Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations* (3rd ed.). Boston: PWS-Kent.

Cascio, W. F., & Ramos, R. A. (1986). Development and application of a new method for assessing job performance and behavioral/economic terms. *Journal of Applied Psychology, 71*, 20–28.

Chakravarthy, B. S. (1986). Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal, 7*, 437–458.

Cote, J., & Buckley, R. (1987). Estimating trait, method, and error variance: Generalizing across 70 construct validation studies. *Journal of Marketing Research, 24*, 315–318.

Cronbach, L. J., & Gleser, G. C. (1965). *Psychological tests and personnel decisions* (2nd ed.). Urbana: University of Illinois Press.

Crowne, D. P., & Marlowe, D. (1960). A new scale of social desirability independent of psychopathology. *Journal of Counseling Psychology, 24*, 349–354.

Dess, G. G., & Robinson, Jr., R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal, 5*, 265–273.

Goldstein, I. L. (1986). *Training in organizations: Needs, assessment, development, and evaluation.* Monterey, CA: Brookes/Cole.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Harter, J., Schmidt, F., & Hayes, T. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87,* 268–279.

Harter, J., Schmidt, F., & Hayes, T. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In C. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 205–224). Washington, DC: American Psychological Association.

Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (1983). Quantifying the effects of psychological interventions on employee job performance and work-force productivity. *American Psychologist, 38,* 473–478.

Hunter, J. E., Schmidt, F. L., & Judiesch, M. K. (1990). Individual differences in output variability as a function of job complexity. *Journal of Applied Psychology, 75,* 28–42.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal, 38,* 635–672.

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 86,* 80–92.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin, 127,* 376–407.

Kravetz, D. (2004). *Measuring human capital: Converting workplace behavior into dollars.* Mesa, AZ: KAP.

Latham, G. P., & Whyte, G. (1994). The futility of utility analysis. *Personnel Psychology, 47,* 31–46.

Locke, E., Frederick, E., Lee, C., & Bobko, P. (1984). Effects of self-efficacy, goals and task strategies on task performance. *Journal of Applied Psychology, 69,* 241–251.

Loo, R., & Thorpe, K. (2000). Confirmatory factor analyses of the full and short versions of the Marlowe-Crowne social desirability scale. *Journal of Social Psychology, 140,* 628–635.

Lopez, S., & Snyder, C. R. (Eds.). (2003). *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures.* Washington, DC: American Psychological Association.

Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. J. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior, 27* 387–393.

Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–258). San Francisco: Berrett-Koehler.

Luthans, F., Avolio, B., Avey, J., & Norman, S. (2006). Psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction (Working Paper No. 2006–1). Gallup Leadership Institute, University of Nebraska–Lincoln.

Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and*

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Organization Review, 1, 249–271.

Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience process in development. *American Psychologist, 56,* 227–239.

Masten, A. S., & Reed, M. J. (2002). Resilience in development. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 74–88). Oxford, UK: Oxford University Press.

Maurer, T. J., & Pierce, H. R. (1998). A comparison of Likert scale and traditional measures of self-efficacy. *Journal of Applied Psychology, 83,* 324–329.

Parker, S. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology, 6,* 835–852.

Peterson, C., & Chang, E. (2002). Optimism and flourishing. In C. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 55–79). Washington, DC: American Psychological Association.

Peterson, S., & Luthans, F. (2003). The positive impact of development of hopeful leaders. *Leadership and Organizational Development Journal, 24,* 26–31.

Pfeffer, J. (1998). *The human equation.* Boston: Harvard Business School Press.

Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J., & Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88,* 879–903.

Reynolds, W. (1982). Development of reliable and valid short forms of the Marlowe-Crowne social desirability scale. *Journal of Clinical Psychology, 38,* 119–125.

Sackett, P. R., & Mullen, E. J. (1993). Beyond formal experimental design: Towards an expanded view of the training evaluation process. *Personnel Psychology, 46,* 613–627.

Scheier, M., & Carver, C. (1985). Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology, 4,* 219–247.

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (2000). Select on intelligence. In E. Locke (Ed.), *The Blackwell handbook of principles of organizational behavior* (pp. 3–14). Oxford, UK: Blackwell.

Schmidt, F. L., Hunter, J. E., McKenzie, R. C., & Muldrow, T. W. (1979). Impact of valid selection procedures on work-force productivity. *Journal of Applied Psychology, 64,* 609–626.

Seligman, M. E. P. (1998). *Learned optimism.* New York: Pocket Books.

Skarlicki, D. P., Latham, G. P., & Whyte, G. (1996). Utility analysis: Its evolution and tenuous role in human resource management decision making. *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 13*(1), 13–21.

Snyder, C. R. (2000). *Handbook of hope.* San Diego: Academic Press.

Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry, 13,* 249–275.

Snyder, C. R., Sympson, S. C., Ybasco, F. C., Borders, T. F., Babyak, M. A., & Higgins, R. L. (1996). Development and validation of the state hope scale. *Journal of Personality and Social Psychology, 70,* 321–335.

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998a). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 124,* 240–261.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998b). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics, 26*, 62–74.

Wagnild, G., & Young, H. (1993). Development and psychometric evaluation of the resilience scale. *Journal of Nursing Measurement, 1*(2), 165–178.

Whyte, G., & Latham, G. (1997). The futility of utility analysis revisited: When even an expert fails. *Personnel Psychology, 50*, 601–610.

Youssef, C. M. (2004). *Resiliency development of organizations, leaders and employees: Multi-level theory building and individual-level, path-analytical empirical testing.* Unpublished doctoral dissertation, University of Nebraska–Lincoln.



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

附 录

心理资本问卷（PCQ）

下面有一些句子，它们描述了你目前是如何看待自己的。对于这些描述，请采用下面的量表判断你同意或者不同意的程度。

1	2	3	4	5	6
非常不同意	不同意	有点不同意	有点同意	同意	非常同意

1. 我相信自己能分析长远的问题，并找到解决方案。
2. 与管理层开会时，在陈述自己工作范围之内的事情方面我很自信。
3. 我相信自己对公司战略的讨论有贡献。
4. 在我的工作范围内，我相信自己能够帮助设定目标/目的。
5. 我相信自己能够与公司外部的人（比如，供应商，客户）联系，并讨论问题。
6. 我相信自己能够向一群同事陈述信息。
7. 如果我发现自己在工作中陷入了困境，我能想出很多办法来摆脱出来。
8. 目前，我在精力饱满地完成自己的工作目标。
9. 任何问题都有很多解决方法。
10. 眼前，我认为自己在工作上相当成功。
11. 我能想出很多办法来实现我目前的工作目标。
12. 目前，我正在实现我为自己设定的工作目标。
13. 在工作中遇到挫折时，我很难从中恢复过来，并继续前进。(R)
14. 在工作中，我无论如何都会去解决遇到的难题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

15. 在工作中如果不得不去做，可以说，我也能独立应战。
16. 我通常对工作中的压力能泰然处之。
17. 因为以前经历过很多磨难，所以我现在能挺过工作上的困难时期。
18. 在我目前的工作中，我感觉自己能同时处理很多事情。
19. 在工作中，当遇到不确定的事情时，我通常期盼最好的结果。
20. 如果某件事情会出错，即使我明智地工作，它也会出错。(R)
21. 对自己的工作，我总是看到事情光明的一面。
22. 对我的工作未来会发生什么，我是乐观的。
23. 在我目前的工作中，事情从来没有像我希望的那样发展。(R)
24. 工作时，我总相信“黑暗的背后就是光明，不用悲观”。

注释：R代表该题需要反向计分

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

译后记

最近几年，心理学已经成为社会公众关注的热门学科。然而，绝大多数人对心理学的认识还比较片面，简单地认为：心理学＝心理咨询或者心理治疗。不可否认，帮助在心理方面遇到问题的人确实是心理学义不容辞的责任，但这绝不是是心理学唯一的使命。心理学承担着三项重要的使命：(1) 心理疾病的治疗与预防；(2) 帮助健康的人变得更幸福和更成功；(3) 充分发挥人的潜能。

遗憾的是，一直到20世纪末，心理学关注的主要是第一项使命，这种“负面导向”的研究潮流使得心理学很少关注健康个体的成长、培养和自我实现。相应地，一些以心理学为基础的学科，包括人力资源管理与组织行为学，也更多地是从负面导向的视角来研究问题，其结果是对人的优势与积极心理能力关注不够，使得企业未能通过积极的途径来建立与培育可持续的竞争优势。正是因为认识到这一点，以美国著名的心理学家 Martin Seligman 为首的一批心理学家呼吁，心理学应该承担起两项已经被遗忘的使命，为推动个体的成长、发挥人的优势做出更大的贡献。他们的这一号召，扭转了心理学研究的局面，推动了积极心理运动的蓬勃发展。

世界著名组织行为学家路桑斯教授（Fred Luthans）敏锐地捕捉到心理学的这一进步，创造性地将积极心理学的思想延展到人力资源管理与组织行为学领域，并提出“心理资本”这一概念。路桑斯进一步指出，心理资本只包含那些建立在研究基础上的、积极的、可测量的、可开发的、与工作绩效有关系的、状态类的个体心理优势。心理资本是建立在人力资本和社会资本现有的理论和研究基础上的，并且超越了人力资本与社会资本，可以说心理资本为人力资源的开发与管理指明了新的方向。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

经济全球化与科学技术的高速发展为企业创造了前所未有的机遇，也对企业提出了新的挑战：环境日新月异，企业必须快速适应变化；竞争日益激烈，企业必须有卓越的表现……为了应对挑战，一方面，企业不得不打破“终身雇用”，根据战略发展的要求组建员工队伍，并在必要时缩减规模、裁员，这一切就使得员工的工作安全感大大降低，信心极大地削弱，甚至有可能出现对未来的悲观与绝望。另一方面，企业为了创造更出色的绩效，又对员工提出了更高的要求，希望员工能够有更出色的表现，并能积极适应外界的变化与组织的变革。“不利的心理环境—更高的心理要求”这一矛盾就成为绝大部分员工不得不去面对的现实。怎么办？《心理资本》为解决这一矛盾提供了答案。企业可以通过开发心理资本，来提高员工的心理能力，最大限度地发掘和调动人的主观能动性，充满自信、希望、乐观和韧性地面对惨酷的竞争。

我国目前正处于经济转型期，而现代化的国际经验表明，急剧的社会变迁会对社会成员的心理适应提出严重的挑战，心理问题很有可能大量凸显。而从我国企业的发展现状来看，国有企业正在逐步建立现代化的企业制度，民营企业正在蓬勃发展，可以说，都处在快速成长与转型之中。在这一特殊的背景下，我们更有必要去关注员工的心理能力，去开发员工的心理资本。我们也相信，心理资本的开发在一定程度上可以为我国经济的可持续性增长，为和谐社会的建设，提供原发性的动力。

最后，我要特别感谢我的研究生方伟、唐朝波、常苗苗、江超萍，他们参与了本书的初译，为本书的出版做了大量基础性的工作；我还要感谢新加坡国立大学管理学院的宋照礼教授，华夏银行的邵守愚小姐，他们总是不厌其烦地回复我求助的email，帮助我解决了翻译过程中遇到的许多难题，他们的耐心、体贴与专业是我学习的榜样；我还要感谢我的导师中国科学院研究生院管理学院副院长时勘教授、中国人民大学公共管理学院院长董克用教授，感谢我的同事：吴春波教授、方振邦教授、刘昕教授、胡威博士、刘颖博士，他们的支持与帮助是我前行的动力。此外，我要感谢“万千心理”高瞻远瞩地

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

决定引进翻译《心理资本》一书，并为本书的出版提供了最高级别的支持，为本书的出版做了大量细致的工作，谢谢你们！最后，我还要感谢国家自然科学基金委，正是有了国家自然科学基金委的资助（项目批准号：70502022），本书的翻译工作才更有保障，我的研究工作也才能更顺利进行。感谢所有关心、支持与帮助过我的人。

"物之初生，其形必丑"，心理资本这一概念也不例外，我们真诚地欢迎广大读者批评指正，我的email是：lichaoping@mparuc.edu.cn

李超平　博士 副教授
中国人民大学公共管理学院
组织与人力资源研究所
于中国人民大学求是楼
2007年5月16日

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

关于译者

李超平于2003年从中国科学院心理研究所获得应用心理学专业博士学位，现任教于中国人民大学公共管理学院组织与人力资源研究所，为研究生与本科生讲授人力资源管理、招聘与测评、组织行为学、管理学研究方法、管理学等课程。

李超平博士先后主持和参与了十多项国家级科研项目及企事业单位横向合作项目，代表性项目有：国家自然科学基金青年项目“员工敬业度的结构、测量及其影响因素的实证研究”、国家自然科学基金委“企业高层管理者胜任特征模型的评价研究”、国家自然科学基金委“高技术企业员工离职行为的影响因素模型研究”、“2005年中国教师职业压力与心理健康调查”、“2006年中国上班族工作和谐指数大型公益调查”、中组部“领导人才测评方法与工具综合研究”等。

李超平博士对诸多学术领域都有突出的贡献，包括：编制了我国第一份变革型领导问卷（Transformational Leadership Questionnaire, TLQ）；修订了工作倦怠（Job Burnout）方面最权威、最常用的量表——MBI-GS(Maslach Burnout Inventory-General Survey)；在国内率先开展敬业度的实证研究，并在敬业度领域第一个获得我国最高级别的研究基金资助。他是国内第一批开展胜任特征实证研究的学者，在国内最高级别的组织行为学学术期刊上发表了我国第一篇胜任特征模型（Competency Model）方面的实证研究论文。

李超平博士的研究成果已经发表在《心理学报》(国内权威组织行为学学术期刊)、《管理世界》(国内权威管理学学术期刊)、《北大商业评论》(国内权威管理学应用期刊)、《心理科学》、《中国心理卫生杂志》、《中国临床心理学杂志》、《中外管理导报》、《人力资源开发

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

与管理》、《中国人力资源开发》等诸多国家级学术刊物上。出版或即将出版的著作有《组织行为学》《心理资本》《和谐领导》和《招聘与录用》等。

李超平博士的联系方式如下：

地　　址：北京市海淀区中关村大街59号中国人民大学公管学院

邮　　编：100872

电子邮件：lichaoping@mparuc.edu.cn

网　　站：www.lichaoping.com